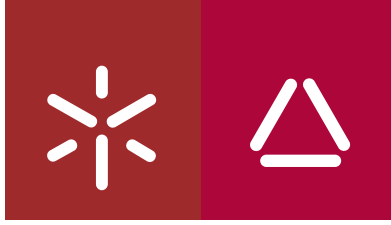


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Leandra Sofia Magalhães Queirós

Comunicação interna no dstgroup: estratégias de motivação de colaboradores



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Leandra Sofia Magalhães Queirós

Comunicação interna no dstgroup: estratégias de motivação de colaboradores

Relatório de Estágio
Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Madalena Oliveira

DECLARAÇÃO

Nome: Leandra Sofia Magalhães Queirós

Endereço Eletrónico: leandraqueiros@gmail.com

Nº de identificação: 14886808

Telemóvel: 912 024 333

Título do Relatório: Comunicação interna no dstgroup: estratégias de motivação de colaboradores

Ano de conclusão: 2019

Orientador: Professora Doutora Madalena Oliveira

Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES TRABALHOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Braga, 30 de janeiro de 2019

Assinatura

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente relatório. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de janeiro de 2019

Nome completo: Leandra Sofia Magalhães Queirós

Assinatura:

Este relatório foi redigido segundo a nova ortografia da Língua Portuguesa e seguiu o Manual de Estilo das Publicações do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, baseado no estilo APA.

Agradecimentos

Aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós.

Aos meus colegas no dstgroup, em particular à Catarina Pereira.

À minha orientadora, a professora Madalena Oliveira.

E às minha colegas e amigas, Sara Silva e Stéphanie Cunha.

Resumo

O objetivo deste relatório é compreender como a comunicação interna pode contribuir para a motivação de colaboradores dentro de uma empresa. Foi realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas, da Universidade do Minho.

A interseção entre a comunicação interna e a motivação é analisada, tendo como base não só várias leituras exploratórias, mas também um estágio no dstgroup.

A comunicação tem vindo a ganhar cada vez mais importância no nosso dia a dia, tendo um papel extremamente substancial no nosso quotidiano. Assim, faz sentido que a comunicação interna também seja vista como uma ferramenta muito importante no seio de uma organização. Ao longo deste relatório, procura-se definir os conceitos de comunicação interna e motivação e compreender o impacto da comunicação interna nas organizações, em particular na motivação dos colaboradores e na criação de uma cultura organizacional.

Palavras-chave

Motivação; comunicação interna; cultura organizacional

Abstract

The purpose of the report is to understand how internal communication can contribute to the motivation of employees within a company. It was carried out within the scope of the master's degree in Communication Sciences – Advertising and Public Relation, by the University of Minho.

The intersection between internal communication and motivation is analysed, based not only on several exploratory reading but also on an internship at dstgroup.

Communication has become increasingly important in our daily lives, playing an instrumental role. Thus, it makes sense that internal communication is also seen as a very important tool within an organization. Throughout this report, the concepts of internal communication and motivation are explored in order to understand the impact of internal communication in organizations, in particular on employee motivation and in the creation of an organizational culture.

Keywords

Motivation; internal communication; organizational culture

Sumário

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
PALAVRAS-CHAVE	IX
ABSTRACT	XI
KEYWORDS	XI
INTRODUÇÃO.....	1
<i>COMO PODE A COMUNICAÇÃO INTERNA INFLUENCIAR AS ORGANIZAÇÕES?</i>	1
CAPÍTULO 1	3
<i>EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO E O CAMINHO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA</i>	3
1.1. O DSTGROUP	3
1.2. O DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO	4
1.3. EXPECTATIVAS E ANSIEDADES.....	5
1.4. EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	7
1.5. COMUNICAÇÃO INTERNA NO DSTGROUP	7
1.6. OUTRAS FUNÇÕES	10
1.7. REFLEXÃO	11
1.8. QUESTÃO: CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	13
CAPÍTULO 2	15
<i>O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES</i>	15
2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA	16
2.2. MOTIVAÇÃO	20
2.3. INTERSEÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO E A MOTIVAÇÃO	22
CAPÍTULO 3	27
<i>A MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	27
3.1. CONTEXTO E CONSTRANGIMENTOS NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	27

3.2. QUESTIONÁRIO	28
3.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	42
CONCLUSÕES.....	49
<i>COMUNICAÇÃO INTERNA, CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE E MOTIVAÇÃO.....</i>	<i>49</i>
BIBLIOGRAFIA.....	53

Introdução

Como pode a comunicação interna influenciar as organizações?

A comunicação tem um papel substancial em várias áreas da nossa vida, principalmente hoje em dia, em que as redes sociais inundam o nosso quotidiano. Como tal, é natural que também a comunicação dentro das organizações seja cada vez mais valorizada.

Sendo assim, como é que a comunicação interna pode influenciar as organizações? O seu papel é, também aqui, bastante importante. Para além de ser uma ferramenta que ajuda a organização a definir e a partilhar os seus objetivos, é também instrumental para criar uma cultura organizacional, indicando aos colaboradores como agir e o que de si é esperado. Esta cultura organizacional, para além de indicar estes mesmos objetivos, influencia também as atitudes, os sentimentos e o comportamento dos colaboradores, como a motivação.

Este relatório de estágio resulta de um Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas, da Universidade do Minho. Centra-se num estágio realizado no dstgroup, em Braga, em 2017. Este estágio foi realizado no departamento de comunicação da organização, durante três meses, sendo que a partir desta experiência surgiu a curiosidade em compreender o impacto da comunicação interna no seu público-alvo.

Neste seguimento, numa primeira fase, nas páginas seguintes, é abordada esta experiência de estágio no dstgroup, no âmbito da qual fui incumbida de diversas funções, ainda que a maior parte do meu tempo tenha sido focado na comunicação interna do grupo. Ao longo do primeiro capítulo, é, então, apresentada a organização, são descritas todas as minhas funções e é explicado o propósito e a oportunidade do tema deste relatório.

No segundo capítulo, são definidos os conceitos de comunicação interna e motivação, bem como, por exemplo, o de cultura organizacional. Depois destas definições, que se baseiam em leituras exploratórias, é ainda sugerida a interseção de todos estes conceitos. O modo como

se relacionam, como se influenciam e impactam mutuamente é, na verdade, o objetivo central deste relatório de estágio.

Por último, procura-se entender como é que estas interseções funcionam em situação concreta, neste caso no dstgroup. Ora, se a comunicação é vista como algo tão vital para uma organização ao ponto de se criar um departamento dedicado a esta área, qual é o seu efeito das ações desenvolvidas num dos seus públicos-alvo?

Neste contexto, reconhece-se o interesse de explorar não só os resultados provenientes do trabalho realizado pelo departamento de comunicação, como também a perceção que os próprios colaboradores do grupo têm desse trabalho e da eficácia dessas iniciativas. Para isso, como se explica adiante, no capítulo 3, foi realizado um questionário dirigido a alguns colaboradores do dstgroup. As respostas a esse questionário foram depois analisadas, em conjunto com as leituras exploratórias feitas anteriormente, de modo a compreender se o que se passa no dstgroup se encaixa e se alinha com o esperado, ou seja, se a comunicação interna do dstgroup tem algum impacto na motivação dos seus colaboradores, nomeadamente no seu trabalho, nas suas ações e no seu comportamento.

Capítulo 1

Experiência de estágio e o caminho para a comunicação interna

1.1. O dstgroup

No âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, realizei um estágio curricular no dstgroup. O dstgroup iniciou a sua atividade na década de 40 do século XX, em Braga, e dedica-se a seis áreas de negócio – engenharia e construção, ambiente, energias renováveis, telecomunicações, imobiliário e capital de risco. Encontra-se sediado em Portugal, estando presente em mais 11 países e atuando em 16.

A assinatura do grupo é “*building culture*” e distingue o bom gosto, a ambição, a paixão, a responsabilidade, o respeito, a solidariedade, a lealdade, a coragem e o rigor como os seus principais valores. De acordo com informação no website da empresa, a missão da dst é “construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade”. Por outro lado, a sua visão é “construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores ‘renascentistas’ do séc. XXI”.

O grupo não se dedica apenas às suas seis áreas de negócio, mas também ao mecenato e à responsabilidade social, atribuindo o Grande Prémio de Literatura dst, desde 1995, e o Prémio Internacional de Fotografia Emergentes dst, desde 2009; inaugurou, por outro lado, uma galeria de arte para artistas emergentes, a zet gallery; apoiando a Companhia de Teatro de Braga, desde 1985; e patrocinando a Feira do Livro de Braga, desde 1995.

Outra prioridade do dstgroup são as questões ecológicas e a sustentabilidade. Para esse fim, foram adotadas várias estratégias, como “o desenvolvimento de processos e procedimentos que causem um menor impacto ambiental, praticar um consumo responsável dos recursos naturais e prevenindo e reduzindo a utilização de produtos perigosos e a produção de resíduos”.

Em dezembro de 2017, estas eram as principais empresas do dstgroup (Figura 1):

- Engenharia e construção: dst, s.a., tmodular, tgeotecnia, tagregados, tbetão, tbetuminoso, dte, bysteel, bysteelfs e dsttrainrail.
- Ambiente: Agere, Braval, Aquapor, Luságua, Visaqua, Aquagest, Lusaqis e Spheraa.
- Energias renováveis: dstsolar, global sun e dstwind.
- Telecomunicações: dstelecom e blu.
- Imobiliário: dstrealestate.
- Capital de risco: 2bpartner e innovationpoint.
- Internacionalmente: dstfrança, ace, bysteel FR, bysteel UK, dstangola e dstmoçambique.

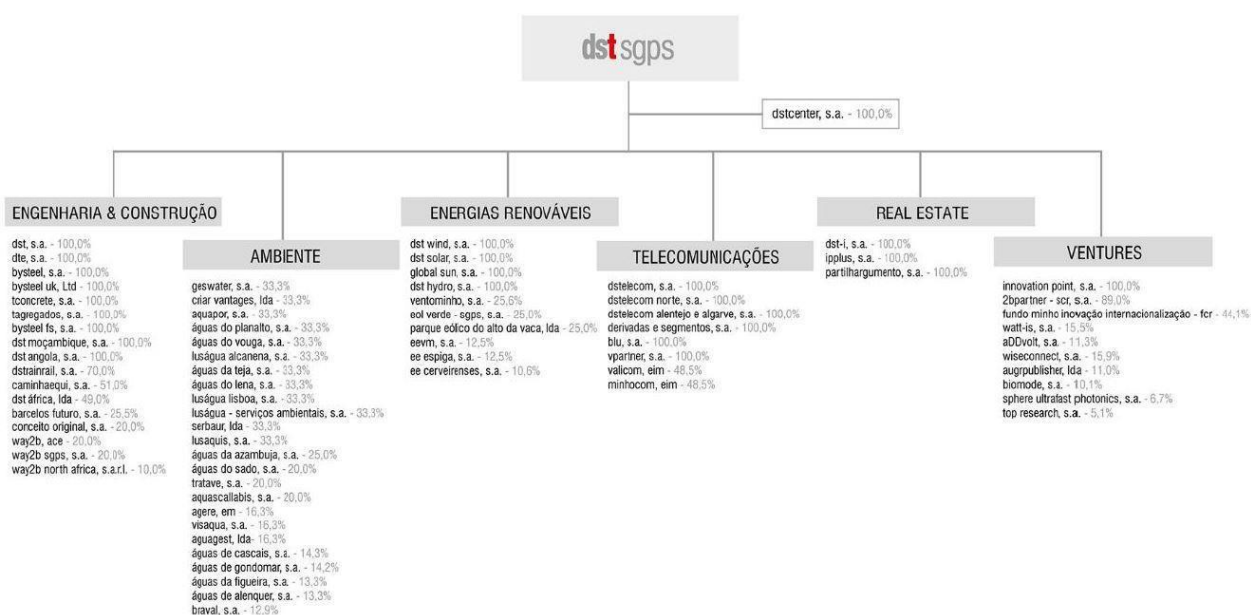


Figura 1: Organograma do dstgroup

1.2. O departamento de comunicação

O departamento de comunicação do dstgroup funciona de um modo equivalente a uma agência de comunicação, dedicando-se à comunicação de todas as insígnias do grupo para o exterior. Para além dessas funções, o departamento, por vezes aliado a outros departamentos,

também dinamiza a comunicação interna do grupo. Ou seja, toda a comunicação externa é realizada pelo departamento, desde comunicados a eventos, *flyers*, entregas de prémios. Ainda organiza e planeia eventos, atividades e iniciativas internas, promovendo a respetiva comunicação e divulgação.

Este departamento nasceu devido ao grande crescimento do grupo, que necessitava de um departamento exclusivamente dedicado à comunicação, e situa-se na sede do grupo, em Pitancinhos, Braga. Era constituído, no momento do meu estágio, por uma equipa de seis pessoas – uma técnica de comunicação, um *marketeer*, um videógrafo, dois *designers* (um a tempo inteiro e um em *part-time*) e uma gestora de relações institucionais, comunicação e eventos. Todos os membros da equipa interagiam uns com os outros, sendo que existia uma reunião semanal para todos ficarem a par do trabalho dos outros.

Um problema frequente para o departamento de comunicação era o facto de as empresas pertencentes ao dstgroup requererem trabalhos de um modo muito informal, uma vez que o departamento de comunicação e grande parte das empresas pertencentes ao grupo se encontram na sede. Como tal, acabava por ser mais cómodo para os clientes abordar os membros do departamento de comunicação de um modo casual e informal. Isto tornou-se um problema, uma vez que os pedidos de trabalho eram muitas vezes transmitidos de modo incompleto, com informação insuficiente. Assim, para combater este problema, estava a ser desenvolvido um modelo de *briefing* para ser apresentado aos clientes.

1.3. Expectativas e ansiedades

A possibilidade de estágio teve um grande peso na minha escolha em frequentar o Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho, uma vez que estagiar permite ganhar experiência profissional e desenvolver competências que só se podem aprender com prática. É, com efeito, uma oportunidade única para o estagiário aprender e entrar em contacto com o mundo profissional que estudou.

Sendo o estágio no dstgroup a minha primeira experiência profissionalizante, não sabia o que me aguardava e, como tal, estava um pouco ansiosa. Todas as aprendizagens eram bem-vindas e necessárias, sendo que queria pôr em prática os conhecimentos adquiridos na

licenciatura e no mestrado. Nas aulas, o contacto com a comunicação era realizado num ambiente académico e de sala de aula, independente das condicionantes do mundo real. Com o estágio procurava usar os meus conhecimentos num ambiente com condicionantes reais, como tempo ou orçamento, de modo a testá-los e evoluir do ponto de vista profissional, desenvolvendo novas competências.

De entre as várias possibilidades que me foram apresentadas, escolhi o dstgroup. Foi um processo difícil e complicado, mas esta escolha refletiu diversos motivos. Já tinha frequentado um curso numa das insígnias do dstgroup, a zet gallery (então shairart), fruto do interesse do grupo em cultura e arte. Estas são áreas que me interessam e que estão bastante patentes na comunicação da organização. Por outro lado, o dstgroup é também uma das maiores empresas de Braga, o que me iria permitir entrar em contacto com outros países e modos de trabalho. O dstgroup tem, ainda, um grande número de empresas que trabalham em setores pouco comuns em termos de comunicação (por exemplo, geotecnia, distribuição de água, capital de risco), sendo que isso me pareceu um desafio interessante. O facto de a comunicação aliar estes setores com a cultura fez, por outro lado, com que o projeto parecesse ainda mais interessante.

Desconhecia, no entanto, a vertente de comunicação interna pela qual o departamento de comunicação é também responsável. Desconhecia, na verdade, a real dimensão do dstgroup, ou seja, o número de empresas envolvidas e a diversidade de áreas de negócio em que atuam. Como referi anteriormente, tinha uma grande ansiedade por iniciar o estágio. Isto devia-se ao facto de esta ser a minha primeira experiência no mercado de trabalho, mas devia-se, maioritariamente, ao facto de o dstgroup atuar em áreas de negócios completamente desconhecidas para mim. Não sabia o que me esperava porque todos os departamentos de comunicação são diferentes e desconhecia o valor que o dstgroup dava à comunicação. Para além disso, não tinha qualquer tipo de formação em engenharia e construção, ambiente, energias renováveis, telecomunicações, imobiliário e capital de risco.

Algo que também desconhecia era a dinâmica existente em departamentos de comunicação. Nas aulas são abordadas as dinâmicas em agências de comunicação, sendo que departamentos de comunicação não são objeto tão frequente de reflexão na componente letiva do curso, talvez por ser possível terem estruturas mais flexíveis. A comunicação de muitas

organizações é frequentemente realizada por colaboradores sem formação na área e esse era um dos meus receios. Para colmatar estas apreensões, procurei ler bastante sobre o grupo, de modo a estar preparada e ter noção da sua estrutura.

1.4. Experiência de estágio

O estágio teve início no dia 28 de agosto de 2017 e terminou a 28 de novembro do mesmo ano. Decorreu no departamento de comunicação do dstgroup, situado na sede, em Braga. O acolhimento foi muito positivo por todos os membros do departamento de comunicação, que se mostraram sempre disponíveis para explicar, ensinar e ajudar. Dentro do departamento existe um ambiente bastante informal e colaborativo e fui imediatamente integrada na equipa, sendo as minhas opiniões tomadas em conta.

No primeiro dia, fui posta a par do modo como funciona o dstgroup e o departamento de comunicação. Como tal, foi-me proporcionada uma visita guiada à sede, que inclui diversas empresas do grupo, mas também um restaurante, um centro de saúde, uma sala de manicure, uma biblioteca e um campo desportivo. Para além disso, li sobre todas as insígnias e sobre todas as atividades que já haviam sido realizadas ao longo do ano e foram-me apresentados os trabalhos que o departamento de comunicação foi executando durante a sua existência.

No período em que estive integrada no grupo, trabalhei mais proximamente com a técnica de comunicação, Catarina Pereira, que frequentou tanto a licenciatura como o mestrado em Ciências da Comunicação, na Universidade do Minho. O meu objetivo era ajudá-la, observá-la e tirar dúvidas, apesar de também interagir e trabalhar com todos os outros membros da equipa.

1.5. Comunicação interna no dstgroup

As minhas funções incidiram maioritariamente na comunicação interna. Como tal, redigi a revista anual do dstgroup – “dst news” –, um sumário de todas as atividades internas e externas realizadas no ano de 2017, bem como todas as novidades e criações das empresas do grupo. Esta foi a tarefa que mais tempo me ocupou, sendo que estive ligada a esta função durante todo o estágio. O objetivo desta revista é dar a conhecer tanto aos colaboradores, como ao público externo o espírito do dstgroup e as atividades em que está envolvido. Esta tarefa permitiu, de

algum modo, aliar conhecimentos de comunicação organizacional com competências do âmbito do jornalismo, área em que me especializei durante a licenciatura.

Ainda na vertente da comunicação interna, escrevi duas *newsletters* internas mensais – a primeira divulgava novidades sobre as insígnias do grupo, para que todos os colaboradores estivessem a par do que se passava nas empresas com as quais não colaboravam; a segunda divulgava os espetáculos apresentados no Theatro Circo do mês em questão, para os quais os colaboradores do dstgroup tinham acesso a bilhetes grátis. Para além destas duas newsletters, era responsável por criar e-mails informativos para os colaboradores, de modo a divulgar atividades, fazer anúncios ou lembrar datas importantes.

As newsletters ocupavam grande parte do meu tempo, sendo que pensei que as suas estruturas deviam ser alteradas, algo que foi bem-recebido pelos meus colegas. Como tal, criei diversos modelos para as newsletters no MailChimp – uma plataforma de automação de *e-mail* marketing que o dstgroup subscreve –, de modo a que estas se tornassem mais adequadas e *friendly* para os leitores.

Ajudei também a organizar eventos internos – as *innovation talks*, em que são convidados oradores que falam da sua experiência profissional e dos seus projetos, de modo a inspirar e ensinar os colaboradores; e o Encontro de Quadros, que não se realizou durante o meu estágio, em que cerca de 400 colaboradores são convidados a assistir a diversas palestras e atuações de dança, teatro ou música.

Para além destas palestras, outros eventos internos incluíram semanas temáticas, festas e o *day out*. Mais especificamente, a Semana Europeia da Mobilidade e a Semana Europeia de Prevenção de Resíduos (Figuras 2 e 3). Na primeira, foram realizadas diversas atividades todos os dias da semana, desde demonstrações de carros elétricos a uma deslocação de bicicleta dos colaboradores



Figura 2: Imagem da iniciativa Semana Europeia da Mobilidade

que se iniciou no centro da cidade de Braga e culminou na sede do dstgroup. Na segunda, o departamento de comunicação apoiou o departamento de ambiente a colocar em prática as

atividades por eles planeadas, entre elas um *workshop* orientado pela *designer* do departamento de comunicação.



Figura 3: Cartaz da iniciativa Semana da Prevenção de Resíduos

Relativamente a festas, durante o meu estágio organizámos ainda o Magusto e duas festas de Natal – uma para os colaboradores e outra para os seus filhos (Figura 4). Tanto o Magusto, como a festa de Natal para os filhos dos colaboradores são iniciativas realizadas há vários anos, pelo que tivemos apenas que replicar o que já havia sido feito. Já a festa de Natal para os colaboradores já não era realizada há cerca de oito anos, pelo que houve necessidade de se fazer diversas reuniões para fazer *brainstorming* de ideias mais modernas e atuais. Para as festas de Natal, outra das minhas tarefas foi criar formulários de inscrição.



Figura 4: Imagem do cartaz da iniciativa Magusto

No que concerne o *day out*, tivemos igualmente diversas sessões de *brainstorming*. O *day out* consiste em planejar atividades para os colaboradores realizarem, de preferência fora do recinto do dstgroup, de modo a incentivar e a desenvolver o espírito de equipa. Para algumas destas atividades, tive que comparar e analisar diferentes propostas e orçamentos.

1.6. Outras funções

Para além das tarefas anteriormente descritas, que ocuparam a maior parte do meu tempo, executei funções no âmbito da comunicação externa.

Apesar de não ser responsável pela gestão das redes sociais do grupo (Facebook e LinkedIn) e das suas empresas (Facebook), por vezes tive que criar conteúdo para estas plataformas. Para o LinkedIn, traduzi estes mesmos conteúdos para Inglês. Para além da criação pontual de publicações, preparei conteúdos para serem posteriormente publicados. Para esta preparação escrevi pequenas apresentações sobre todas as empresas do grupo, de modo a dar a conhecer aos seguidores a dimensão do grupo, geograficamente e em termos de áreas de trabalho. Esta tarefa consistiu, também, mais uma vez em colaboração com o departamento de ambiente, em escrever publicações que demonstrassem bons exemplos de limpeza e organização em locais de obra. Estas publicações foram baseadas em documentos criados pelo departamento de ambiente para demonstrar esses mesmos bons exemplos aos colaboradores de obra. Esta foi uma das tarefas mais desafiantes e correspondeu a uma das minhas ansiedades iniciais, uma vez que por vezes não compreendi todos os termos usados nos documentos em que me baseei.

Ainda para as redes sociais, fui incumbida de encontrar hashtags adequados para o dstgroup e para as suas empresas, não só para o Facebook e o LinkedIn, mas também para o Instagram. Para tal, tive que verificar os hashtags das empresas e dos grupos concorrentes, assim como os hashtags que obtêm mais gostos e comentários. Para além disso, pesquisei dias temáticos no ano de 2018, para planeamento de publicações e atividades.

Fui, por outro lado, responsável por criar um modelo de *briefing* para o departamento de comunicação. Como explicado anteriormente, as empresas do grupo requeriam trabalhos ao departamento de comunicação de um modo informal, através, por exemplo, de correio eletrónico. Isto acabava por se tornar problemático, visto que os pedidos não eram contextualizados, o que fazia com que a equipa de comunicação não conseguisse concretizar os trabalhos com a eficácia

e rapidez desejada. Posto isto, criei diversos modelos de *briefing* para apresentar aos clientes, de modo a que este processo se tornasse mais eficiente e célere. Para tal, experimentei várias plataformas e modelos, tendo depois selecionado os dois que me pareceram mais adequados.

Ajudei a receber alunos na sede do dstgroup, auxiliando os meus colegas a fazer visitas guiadas por todo o recinto. Mais particularmente, recebemos um grupo de crianças, com idades entre os quatro e os seis anos, para os quais tivemos que preparar uma apresentação da empresa diferente e adequada às suas idades. Recebemos também alunos da Universidade do Minho, do grupo U.DREAM.

Outras tarefas mais pequenas e pontuais que realizei consistiram em redigir *press releases*; recolher, analisar e preparar materiais para a inscrição em diversos prémios; fazer o *clipping*; preparar materiais para uso em feiras da área; pensar em ideias para dinamizar a horta do grupo; reler textos antes de publicados; e fazer traduções para Inglês.

1.7. Reflexão

Não escolhi o dstgroup pela sua vertente de comunicação interna, visto que não tinha conhecimento do investimento da organização nesta vertente da comunicação. Nas aulas de Marcas e Organizações, abordámos a comunicação interna de um modo bastante aprofundado e, apesar de ter sido algo que me interessou, nunca pensei que fosse focar-me nesta variante. Todavia, acabou por ser nesta vertente que se focou grande parte das minhas tarefas no estágio. Apesar de ser algo inesperado, foi também algo que me despertou interesse, visto que manter um elevado número de colaboradores de uma organização informados e interessados é bastante complexo.

A minha ansiedade inicial mostrou-se desnecessária, uma vez que o departamento de comunicação tinha uma estrutura semelhante à de uma agência de comunicação, tal como tínhamos abordado em contexto de aula. Com esta experiência, o que retirei de mais importante é o valor da comunicação dentro das organizações. Por vezes, e como já referido, esta é uma área menosprezada e deixada ao cuidado de colaboradores sem experiência ou conhecimentos. Na minha opinião, o dstgroup demonstra que compreende este valor, tendo para o efeito criado um

departamento de comunicação, que procura transmitir os valores da organização aos seus colaboradores.

Assim, aprendi que esta é uma área que não se deve descuidar. Durante o estágio, pude verificar que os colaboradores demonstravam bastante interesse pelas atividades realizadas pelo departamento de comunicação e perguntavam quando seriam divulgadas mais iniciativas. Porém, pareceu-me também que nem sempre demonstravam um entendimento da importância da comunicação. Ou seja, os colaboradores pareciam desfrutar das atividades e iniciativas, mas não compreender os motivos pelos quais estas eram realizadas. Por exemplo, um *workshop* realizado no âmbito da Semana Europeia de Prevenção de Resíduos tinha como objetivo ensinar os colaboradores a reutilizar peças de roupa antigas, mas também tinha o objetivo de construir uma dinâmica de grupo entre participantes. Na minha perspetiva, os colaboradores compreendiam o primeiro objetivo, mas não o segundo.

Por outro lado, verifiquei a importância do planeamento e da estratégia de modo a conseguir criar um plano efetivo, com resultados aparentes, principalmente numa organização com um grande volume de colaboradores. Este era um aspeto em falta na comunicação do *dstgroup*, principalmente para a comunicação interna. Como já mencionei antes, trabalhos com prazos muito apertados surgiam inesperadamente, sendo que o que havia sido planeado acabava por não acontecer ou tornava-se complicado, porque não havia um plano muito estruturado para a sua execução. Por causa deste aspeto, aprendi também a importância de um bom *briefing*. Ou seja, a importância de começar projetos com clareza e certeza, sabendo o que será necessário, aquilo de que o cliente precisa e os objetivos a atingir. Apesar de ser algo que qualquer um pode deduzir, as consequências podem ser bastante nefastas quando o *briefing* não indica todas as informações essenciais. Para colmatar esta falha, eram realizadas reuniões semanais, de modo a que todos os membros da equipa pudessem contribuir e encontrar soluções para os problemas que surgiam.

Algo que me chamou também a atenção foi a importância de um bom ambiente entre colegas e de boas condições de trabalho, o que se verificou durante o meu estágio. O facto de saber que teria ajuda caso necessitasse foi um fator relevante para diminuir a ansiedade inicial. Penso que esta característica se refletiu não só na minha confiança como na dos meus colegas.

Um outro aspeto bastante positivo do estágio foi ter estado em contacto com áreas de negócio completamente diferentes da comunicação. Apesar de esse ser um receio inicial, acabei por adquirir conhecimentos básicos relativamente às áreas de atuação do dstgroup. Porém, ao não ter estagiado numa agência, penso que ainda tenho muito para aprender e evoluir e estruturas de trabalho para explorar. Por fim, entendo que a experiência foi muito gratificante e educativa.

1.8. Questão: contribuição da comunicação interna para a motivação de funcionários

Dado que durante o estágio tive especial oportunidade de observar o valor da comunicação interna, na preparação deste relatório revelou-se pertinente refletir sobre a relação entre esta área de atuação e a motivação dos colaboradores. Formulei, assim, a seguinte questão, em torno da qual se organizam mais especificamente os capítulos 2 e 3: “como pode a comunicação interna contribuir para a motivação de funcionários dentro de uma empresa ou grupo empresarial?”. Subjacente a esta interrogação está a vontade de perceber se as iniciativas de comunicação interna podem ter realmente resultados efetivos para as dinâmicas de trabalho e de relacionamento entre os trabalhadores.

A comunicação interna tem, de certa maneira, o propósito de transmitir aos funcionários os valores da organização. Esse é um dos seus objetivos. Pode também ajudar a integrar novos colaboradores, a esclarecer questões ou a tornar o local de trabalho mais acolhedor e convidativo.

Não tendo a pretensão de fazer uma avaliação do desempenho deste departamento do dstgroup, no âmbito deste relatório, procurei compreender como reconhecerão os colaboradores o valor das ações de comunicação. No capítulo 3, apresentam-se, assim, os resultados de um questionário aplicado exclusivamente com o objetivo de instruir esta reflexão e obter informações sobre como eram acolhidas as iniciativas de organização de eventos e divulgação noutros departamentos do grupo. A esta abordagem mais empírica precede, no entanto, uma breve reflexão, explanada no capítulo 2, a partir de vários contributos teóricos, sobre a relação entre comunicação interna e motivação

Capítulo 2

O impacto da comunicação interna na motivação dos colaboradores

Para Neto, “a comunicação é essencial para as atividades de grupo, seja a que ocorre numa reunião do conselho de administração de uma empresa, sejam as intimidades partilhadas em conversas prolongadas até às altas horas da madrugada entre amigos” (Neto, 2000, p. 527). Como explica Aguilar, “sabe-se que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas” (Aguilar, 1999, p.13). A este propósito acrescenta Semren que “a falta de comunicação aberta é uma das principais causas de conflitos dentro das organizações” (Semren, 2017, p.18), se bem que “existem vários fatores que impedem os funcionários de praticarem uma comunicação aberta. Os mais comuns são: educação, decência, medo de reações opostas, a hierarquia na organização e muito mais” (Semren, 2017, p.18).

Uma comunicação interna bem gerida poderá ser uma das chaves para lidar com os colaboradores, de maneira a concretizar objetivos de um modo eficaz e eficiente, sendo através da comunicação que são transmitidos os valores, os ideais, as expectativas e a cultura da organização. De acordo com Almeida,

sem dúvida que, hoje em dia, é imprescindível saber comunicar com o exterior, mas tão importante quanto isso é comunicar eficazmente para os públicos internos. Existir um diálogo aberto entre chefias e colaboradores é peça fundamental para a organização. Se a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas. (Almeida, 2013, p. 93)

Para Lopes, “a comunicação desempenha um papel fulcral e nevrálgico na vida organizacional. De tal forma que, quando se fala numa organização e em todos os aspetos que

lhe dizem respeito, inevitavelmente, está presente a comunicação” (2012, p. 4). Contudo, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna apropriada pode ser desafiador, devido à existência de uma grande variedade de regras, sugestões e dicas para manter um diálogo (Semren, 2017).

O investimento na comunicação interna continua a ser particularmente relevante, porém, devido ao seu impacto na motivação, pode ser entendida “como o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano” (Bilhim, 2009, p.206). Até porque, como conclui Almeida, “a articulação entre os eixos da comunicação interna e as teorias da motivação parecem demonstrar que a relação entre estas duas dimensões é o cerne de todo o sucesso organizacional” (Almeida, 2013, p. 102).

2.1. Comunicação interna

A comunicação interna tem vindo a ser estudada ao longo dos anos, tendo várias perspetivas sido desenvolvidas na tentativa de compreender e/ou justificar a relevância desta área de atuação. Atualmente, a comunicação interna é vista como uma poderosa ferramenta para qualquer instituição, uma vez que permite que os funcionários se sintam integrados e nutram um envolvimento pessoal no sucesso da instituição. “A evolução da comunicação interna no âmbito do funcionamento das organizações transitou de um papel operacional, personificado numa ferramenta de controlo, para um papel crescentemente estratégico” (Almeida, 2013, p. 94).

A comunicação não é algo que diz respeito apenas aos especialistas, mas sim um “assunto de todos e de todos os momentos” (Vigneron, 2001, p. 98). A função da comunicação é “orientar e formar as pessoas com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um e o dos grupos” (Vigneron, 2001, p. 98).

Dentro de uma organização, a comunicação é um “sistema complexo de fluxos de informação, ordens, desejos, dicas” (Semren, 2017, p. 6). Do ponto de vista de Lopes, “sendo as organizações compostas por pessoas, fácil será compreender que a comunicação é inevitável e assume um papel fulcral dentro das mesmas” (2012, p. 4). Afirma, ainda, a autora que “a comunicação é o fluxo sanguíneo das organizações, sente o pulsar da estrutura organizacional, dos clientes e do mercado” (2012, p. 10).

Segundo Scroferneker, conceptualmente “a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação” (2006, p. 47). Para Ana Filipa Lopes, “internamente, a comunicação pode ser uma peça-chave para que os objetivos organizacionais e serviços prestados sejam alcançados e feitos com sucesso, de uma forma mais célere, eficiente e eficaz” (Lopes, 2012, p. 10). De acordo com Teresa Ruão, “a comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional”. Para a autora, “este é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada” (Ruão, 1999, p. 11).

A comunicação interna auxilia a criação de uma cultura específica para a organização, propiciando uma melhor relação entre os colaboradores e a empresa ou grupo empresarial, ao promover a “criação de valor, satisfação e filosofia organizacional junto aos clientes internos” (Dotto & Silva, 2007, p. 39). Por estas mesmas razões, a comunicação interna é imprescindível, sendo que a criação de canais de comunicação projetados à medida dos colaboradores reforça o sentimento de pertença e ajuda a criar uma cultura organizacional (Ximenes, 2018). “A cultura organizacional é um elemento indissociável do funcionamento da organização” (Pizzinatto, Pizzinatto, Giuliani & Pizzinatto, 2005, p.87), tendo “relevante efeito na maneira com que os funcionários vêem suas responsabilidades e seu comprometimento com a organização” (Pizzinatto et al., 2005, p. 88). Conforme afirma Bilhim, “há quem diga que a cultura está para a organização como a personalidade está para o indivíduo” (Bilhim, 2009, p. 180). Daí a importância da comunicação interna, que dá forma à cultura organizacional, que, por sua vez, impacta os comportamentos, as atitudes e os sentimentos dos colaboradores, como a motivação e a satisfação. Kunsch compara uma organização a uma micro-sociedade, com dimensões simbólicas, políticas e sociais (Kunsch, 2007). Lopes compara a cultura dentro de uma organização à cultura dentro de uma sociedade, explicando que é uma característica básica, sendo que para ambas a “comunicação tem um papel imprescindível” (Lopes, 2012, p.12).

Se uma organização não tiver uma cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja adequado ou não fazer, naturalmente, esta perspectiva não sobreviverá. É, precisamente, este caráter de partilha de compreensão que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamentos (Bilhim, 2009, p. 181). Assim sendo, e ao ajudar na criação de uma cultura, a comunicação permite “orientar as condutas individuais

e estabelecer relações interpessoais funcionais que ajudem [os colaboradores] a trabalhar juntos para alcançar uma meta” (Marín, 1997, p. 163). A comunicação tem, como tal, o papel de envolver os funcionários na organização, de modo a que estes se sintam motivados e integrados no local de trabalho.

A comunicação interna é um fator chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação. (...) As organizações parecem poder recorrer à sua implementação estrategicamente planeada, com efeitos benéficos previsíveis ao nível da motivação dos seus colaboradores (Almeida, 2013, p. 102).

Bilhim reforça a importância da comunicação interna para a integração de novos colaboradores, uma vez que a comunicação interna permite à organização “influenciar o modo através do qual os seus novos membros desempenham o seu papel, ao configurar a informação que estes recebem no momento do seu acolhimento” (Bilhim, 2009, p. 184). Nesta fase, a comunicação interna torna-se decisiva para a sedimentação de comportamentos.

Como explica Ximenes (2018), “uma organização que valoriza a comunicação gera transparência, confiança, antecipa necessidades, expectativas, potencia a criatividade, motivação e, conseqüentemente, o sentimento de pertença, a satisfação dos colaboradores e a excelência organizacional”. A autora acrescenta que “apostar em mais e melhor comunicação interna é um passo necessário para transformar os colaboradores em aliados”, elaborando que a comunicação interna “é vital para incentivar o sentimento de orgulho, pertença, aumentando o engagement dos colaboradores”.

De acordo com Azedo (citada em Pizzinatto et al., 2005, p. 84), existem diversos termos semelhantes ou equivalentes a comunicação interna, como marketing interno ou endomarketing. É verdade que “os nomes podem ser os mais diversos, mas o significado desta ferramenta é um só”. Explicam Pizzinatto et al. que se trata de um “conjunto de ideias, práticas introduzidas e aprimoradas dentro de uma companhia, com o objetivo de elevar a satisfação e comprometimento dos funcionários” (2005, p. 84).

Para além da diversidade de termos, questiona-se também a área de estudos a que pertence a comunicação interna. Vasconcelos vê o marketing interno como uma “ferramenta interdisciplinar” (2004, p. 40), que alia o marketing e os recursos humanos. Elaboram Pizzinatto et al. que “o marketing interno é a aplicação do marketing, recursos humanos, técnicas, teorias e

princípios pertinentes a fim de motivar, promover cooperação e gerenciar empregados de todos os níveis da organização” (2005, p. 86).

A gerência das empresas ou grupos empresariais deve, portanto, salientar a imprescindibilidade da comunicação interna, consciencializando-se para o facto de que uma comunicação efetiva terá um impacto positivo na cultura vivida na organização e, como consequência, na abordagem ao trabalho por parte dos colaboradores, podendo aumentar a sua satisfação e motivá-los.

Marchiori vê a comunicação como um elemento “determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho” (Marchiori, 2010, p.148).

Um bom plano de comunicação interna fomenta relações positivas entre colegas, sendo que muitos problemas podem surgir de modos de comunicação deficientes. “O excesso e a escassez [de comunicação] causam perturbações graves nas relações de trabalho e, consequentemente, na produtividade do trabalho” (Bilhim, 2009, p. 215). Assim, a comunicação interna, se utilizada corretamente, pode alimentar boas relações entre colaboradores, o que se refletirá em várias áreas da organização.

Para além do impacto positivo na vivência dos colaboradores, um plano de comunicação interna poderá ter reflexos no produto final, uma vez que o ambiente vivido na organização poderá criar uma sinergia entre colaboradores. Fazer parte de uma organização que se preocupa com a sua satisfação e que promove uma cultura organizacional comum conduzirá os colaboradores a atenderem “mais eficazmente às exigências do ambiente externo, produzindo e entregando bens e serviços que satisfaçam as expectativas de clientes” (Dotto & Silva, 2007, p. 37). Isto acontece porque a comunicação cria um ambiente favorável à partilha de conhecimento e valores, o que se reflete no produto final. A comunicação interna, e a consequente criação de uma cultura organizacional, compromete os colaboradores a terem ações “com valores de cooperação direcionados ao objetivo de satisfazer o cliente, com a qualidade necessária, tornando a organização mais eficiente e competitiva” (Dotto & Silva, 2007, p. 38).

Como conclui Ana Filipa Lopes, a criação de uma cultura dentro da organização “é mais facilmente construída e reforçada a partir de uma comunicação interna eficaz, com metas e objetivos partilhados que motivam colaboradores e, desta forma, influenciam na eficiência

organizacional” (Lopes, 2012, p. 13). Acrescenta a autora que “a comunicação interna, de uma forma sintética, está relacionada com o modo de relação existente entre os agentes organizacionais, mas também pode ser vista como um instrumento estratégico para o sucesso da organização” (Lopes, 2012, p. 8). Uma comunicação incompetente ou inócua pode conduzir a conflitos, insatisfação e pode até reduzir a produtividade. Assim, o papel da comunicação interna no seio das organizações é substancial, posto que permite aos colaboradores tomarem conhecimento dos princípios da organização e integrarem-se na sua cultura.

2.2. Motivação

O conceito de motivação é difícil de definir, devido principalmente ao facto de não ser um fenómeno diretamente observável. É, por outro lado, um conceito com eventuais especificidades, variáveis em função dos contextos em que é utilizado.

A motivação pode ser aplicada a várias situações do quotidiano, uma vez que é necessária, ou bastante importante, para realizar diversas tarefas. Assim, pode associar-se a expressão à aprendizagem, à satisfação ou insatisfação pessoal ou no trabalho, à alimentação, ao exercício.

A expressão “motivação” tem origem na palavra “motivo”, acrescentando o sufixo “ação”, “que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente” (Gomes & Michel, 2007, p. 2). Carvalho e Silva explicam que a palavra “deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa deslocar-se, mover-se” (2006, p. 1), elaborando que a motivação é “o impulso que nos move e direciona ao comportamento de busca à satisfação de uma necessidade, por isso não podemos considerá-la como uma simples injeção de ânimo, que deve ser aplicada de vez em quando nas pessoas” (2006, p. 1), uma vez que são “influências externas geradas consciente ou inconscientemente pelo próprio homem” (2006, p. 1). De acordo com Aguilar, “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico, ou seja, as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas. (...) A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos” (1999, p. 13).

Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba e Miranda apresentam uma definição semelhante a Aguilar, explicando que a “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento

específico” (200, p. 41). Bernardo, por sua vez, entende a motivação como “uma força interior que impulsiona o ser humano a buscar o que deseja. (...) No aspeto profissional, significa o grau de disposição para realizar uma determinada tarefa” (2005, p. 3). Segundo Júnior e Oliveira, “a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha” (Júnior & Oliveira, 2009, p.4). Para Nakamura et al., “a motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo” (2006, p. 21), “uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano” (Nakamura et al., 2006, p. 23). Para Gomes e Borba, “a motivação tem sido entendida, quase sempre, como aquilo que leva o sujeito a esforçar-se numa determinada atividade” (Gomes & Borba, 2011, p. 250), sublinhando, todavia, que tanto o esforço como o desempenho podem derivar da motivação, mas não são os seus equivalentes. Os autores resumem as diversas definições, chegando à conclusão de que a maioria não se contradiz, sendo que quase todas citam fatores em comum:

A motivação está relacionada a) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada atividade, b) com o que o leva a escolher entre uma ou outra ação, c) com a intensidade com que o faz e d) durante quanto tempo. (...) Assim, entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidade), pela direção (escolher uma direção de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço) e pela sua duração (persistência na ação). (Gomes & Borba, 2011, p. 251)

Já Carvalho e Silva sublinham que a motivação é cíclica e repetitiva, sendo “tal ciclo composto de fases que se alternam e repetem” (Carvalho & Silva, 2006, p. 2). E, de acordo com Semren, existem algumas barreiras à motivação no local de trabalho, como má comunicação, sendo que a “insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas” (Semren, 2017, p. 32). Segundo a autora, uma outra barreira para a motivação no trabalho reside no facto de alguns gerentes não reconhecerem o esforço feito pelos seus colaboradores, não dando *feedback*. Para colmatar estas barreiras, “somente sistemas motivacionais de alta qualidade podem ajudar as organizações a aumentar suas habilidades competitivas e o seu valor no mercado” (Semren, 2017, p. 21). Do ponto de vista de Júnior e Oliveira, “se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações

deverão se atentar para os fatores motivacionais - ligados ao conteúdo do trabalho -, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários” (Júnior & Oliveira, 2009, p. 8).

Júnior e Oliveira acrescentam que o aparecimento das teorias da motivação dentro das organizações se relaciona com o reconhecimento da importância dos colaboradores para a organização, que deixaram de ser vistos como uma peça do processo produtivo e passaram a ser vistos como um elemento competitivo em relação a outras organizações. Um colaborador motivado sente um maior compromisso com a organização. “Conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus colaboradores oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão de pessoas visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais” (Júnior & Oliveira, 2009, p. 4).

2.3. Interseção entre a comunicação e a motivação

Segundo Grohmann, existem três desafios que devem ser ultrapassados pelas organizações, sendo um deles a motivação:

a grande barreira a ser superada reside no facto de que para qualquer funcionário realizar um bom trabalho é necessário saber, poder e querer fazê-lo. (...) Querer fazer é uma questão volítica que depende do estado de espírito, ânimo e satisfação em realizar o trabalho, ou seja, depende da motivação do trabalhador. (Grohmann, 1999, p.1)

A motivação pode ser vista como “um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa a alguma coisa, ou seja, um objetivo” (Gomes & Michel, 2007, p. 2). Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a motivação é vista como a vontade do colaborador em fazer o melhor que consegue, ou seja, entende-se motivação como “o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir tarefas ou atingir objetivos que foram propostos e aceites” (Bilhim, 2009, p. 206).

A motivação precisa de ser ativada constantemente, de modo a que os colaboradores usem todo o seu potencial, aumentando a sua produtividade e eficácia (Grohmann, 1999).

As organizações deverão, por isso, considerar criar estímulos que motivem os seus colaboradores a atingir os objetivos pessoais e profissionais, sendo que os colaboradores verão

esta aposta como uma preocupação por parte da organização no seu bem-estar e satisfação. Pensa Almeida que “a comunicação interna parece ser uma área de grande importância para construir tais estímulos e materializar visíveis intenções de investimento no capital humano” (Almeida, 2013, p. 102). Para além disso, “a comunicação é”, segundo Semren, “o principal mecanismo pelo qual os membros expressam sua frustração e satisfação” (Semren, 2017, p. 14).

Um bom sistema de comunicação, sugere Semren, ajuda a melhorar a eficiência dos colaboradores e pode aumentar o seu nível de desempenho (Semren, 2017). Para esse efeito, a comunicação deve ser vista como uma ferramenta “utilizada para conquistar, encantar, motivar, satisfazer e informar o cliente interno” (Dotto & Silva, 2007, p. 39).

Estímulos externos incitam uma resposta, ou seja, influenciam o comportamento, podendo ser elementos propulsores de “atitudes positivas com o desenvolvimento de iniciativas que visem estimular o desempenho, a valorização, a recompensa, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, tornando-os aliados da organização” (Dotto & Silva, 2007, p.38). Como tal, é possível ajustar os estímulos externos de modo a obter o comportamento desejado. “A comunicação apresenta-se como sendo uma área abrangente e complexa que, pelas suas características intrínsecas, se pode constituir como um meio de poder. Através da comunicação é possível gerar influências” (Lopes, 2012, p. 3). Assim sendo, tal como a maior parte das empresas elabora um plano de comunicação para os seus clientes externos, deve também criar um plano de comunicação para os seus clientes internos. Esta abordagem permite às empresas “manter recursos humanos motivados e satisfeitos otimizando o seu potencial” (Camara et al., 2007, p. 811) e ajuda os colaboradores a “ver realizadas as suas aspirações e expectativas. Desta forma, consolida-se uma relação de parceria e desenvolvimento mútuo” (Camara et al., 2007, p. 811).

A comunicação interna e a motivação são fulcrais para o ótimo desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais. No sentido de uma avaliação da articulação entre comunicação interna e motivação, é de salientar, globalmente, que a motivação parece estar ligada à comunicação interna. A comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização: o saber-ser – relacionado ao desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o saber-fazer – dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho; e o saber-saber – salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais

aos desempenhos laborais. Estas funções estão diretamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização. (Almeida, 2013, p.99)

Como lembra Bernardo, “sabe-se que dentro de uma organização, um colaborador motivado pode trazer diversas vantagens, tais como maior produtividade, mais comprometimento, trazendo benefícios à empresa como confiança de seus clientes internos e externos, retenção de talentos, integração e união, em busca de seus objetivos” (Bernardo, 2015, p. 4).

De acordo com Amorim, Ferreira e Abreu (2008), a satisfação e a motivação no trabalho têm origem num estado de espírito positivo que incentiva os colaboradores a atingir todo o seu potencial. Para os autores, a motivação pode ser atribuída a diversos fatores:

A motivação do indivíduo é atribuída a uma gama de fatores que estão interrelacionados. Esses fatores dizem respeito ao prazer de se fazer algo que realmente se gosta, algo que de facto contribua beneficentemente para a organização, para o ambiente no qual se encontra e para o próprio indivíduo. Pode ser considerado uma troca entre a organização e o indivíduo, a organização oferece incentivos e os meios necessários para a realização de tarefas e o indivíduo contribui realizando o seu trabalho de maneira produtiva. (Amorim et al., 2008, p.1)

Daí que, e dada a crescente relevância atribuída à comunicação, se entenda que um bom projeto de comunicação interna pode servir de instrumento para aumentar e manter a motivação dos funcionários de uma organização.

Tal como elabora Monteiro, “melhor comunicação implica maior reforço de competências. Uma relação saudável que se reverterá no fortalecimento da cultura colaborativa” (2015, p.133). A comunicação pode indicar aos colaboradores se o seu trabalho está a ser recebido positiva ou negativamente pela organização, podendo ajudar a motivar os colaboradores em ambos os casos, ainda que usando estratégias diferentes. Como explica Curvello (2002), a comunicação pode ser uma ferramenta para manter os colaboradores a par dos objetivos, levando estes mesmos a cumpri-los.

Quando se concebe a organização como um sistema de interações em constante mutação, nota-se que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais, da mesma forma como os integrantes da organização se motivam e inspiram uns aos outros, no sentido das realizações de metas. (Curvello, 2002, p.3)

Smidts, Pruyn e van Riel defendem que a identificação organizacional é a chave para o envolvimento dos colaboradores com a organização, sendo esta identificação altamente impactada pela comunicação interna. Compreendem que “colaboradores que se identificam com a organização são mais propensos a apoiá-la e a tomar decisões consistentes com os objetivos organizacionais” (Smidts et al., 2001, p. 1051). Os autores sugerem, ainda, que a comunicação interna é “considerada uma importante ferramenta de gestão interna que afeta o desempenho dos colaboradores ao aumentar a identificação organizacional” (Smidts et al., 2001, p. 1058).

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional eleva-se e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação de necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação. (Carvalho & Silva, 2006, p.2)

Carvalho e Silva definem clima organizacional como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e que influencia o seu comportamento” (Carvalho & Silva, 2006, p.3).

O ambiente interno vivido numa organização, e a consequente construção de uma comunidade dentro dessa mesma organização, influencia o comportamento dos colaboradores, como a sua motivação. Assim, a comunicação, como um dos meios de criação do clima organizacional, assume um papel extremamente importante no seio das empresas ou grupos empresariais. “O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspetos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes” (Carvalho & Silva, 2006, p. 3).

Pode, portanto, dizer-se que o clima organizacional influencia e é influenciado pelo estado motivacional dos colaboradores da organização. Neste contexto, a comunicação interna tem um papel considerável, uma vez que “todos os processos dentro da empresa são baseados no comportamento das pessoas e na comunicação entre elas. O processo de comunicação é um espelho do comportamento organizacional” (Semren, 2017, p. 12).

Como conclui Almeida, a comunicação interna relaciona-se com a motivação, sendo esta a estabelecer a ligação dos colaboradores com os valores da organização.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização. (Almeida, 2013, p.102)

Capítulo 3

A motivação através da comunicação interna e da cultura organizacional

Dada a sua dimensão e o facto de ter um departamento dedicado às ações de comunicação, o dstgroup reúne condições que o tornam um caso de estudo relevante do ponto de vista académico. Embora não seja propósito deste relatório tratar exaustivamente a dinâmica deste grupo empresarial, a experiência de estágio curricular desenvolvida em 2017 serviu de pretexto a um exame exploratório dessa relação entre as iniciativas do departamento de comunicação e a motivação manifestada pelos colaboradores. Procurei, nesse sentido, e com o consentimento do dstgroup, auscultar os trabalhadores, explorando as perceções que têm acerca da atividade desenvolvida no âmbito da comunicação interna. É dessa abordagem que dá conta este terceiro capítulo.

3.1. Contexto e constrangimentos na aplicação do questionário

Embora a observação direta e a análise de indicadores de produtividade possam ser instrumentos úteis ao exame do grau de motivação de trabalhadores de uma organização, no âmbito deste trabalho recomendaram as circunstâncias deste estudo a aplicação de outra metodologia. A brevidade da experiência de estágio bem como o seu enquadramento exclusivo no departamento de comunicação não favoreceriam o contacto direto com todos os outros profissionais. Por isso, a partir de leituras exploratórias relacionadas com a comunicação interna e a motivação, foi elaborado um questionário, distribuído pelos colaboradores do dstgroup.

Para a aplicação do questionário no dstgroup, o correio eletrónico foi o meio escolhido. A organização trabalha com um vasto número de colaboradores, que se encontram em diversas partes não só do país como do mundo. Posto isto, o correio eletrónico ofereceu-se como a solução mais adequada para obter respostas do maior número possível de colaboradores, que poderiam

ter experiências e opiniões variadas devido à sua dispersão geográfica. Dado o seu carácter imediato e gratuito, o *e-mail* tem acrescidamente a vantagem de ser o método mais fácil e eficaz de chegar a colaboradores que se encontram em outros pontos de trabalho que não a sede do dstgroup

O dstgroup contou, em 2018, com 1605 colaboradores, dos quais cerca de 400 não têm acesso a uma conta de correio eletrónico institucional. Entre os colaboradores que não têm acesso encontram-se trabalhadores de obras, trabalhadores das unidades fabris e empregados de limpeza. Para além disto, os trabalhadores de obra têm acesso limitado à comunicação interna realizada pelo dstgroup, uma vez que o seu trabalho não é realizado na sede ou nos escritórios do dstgroup.

O dstgroup mostrou disponibilidade para distribuir os questionários através do seu correio eletrónico institucional. Um único impedimento foi colocado pela organização: que o questionário não tentasse compreender o grau de motivação e satisfação dos colaboradores de um modo isolado; ou seja, questões sobre a motivação e a satisfação dos colaboradores teriam que estar associadas apenas à comunicação interna.

Tendo sido elaborado de acordo com os objetivos propostos neste relatório, ou seja, com o propósito de compreender como os colaboradores acolhem as iniciativas de comunicação e de que forma as reconhecem como instrumentos de motivação, o questionário foi remetido para o departamento de comunicação para aprovação. Depois de uma avaliação interna pelos responsáveis do grupo, todas as questões foram aprovadas. Foi apenas solicitada a seguinte alteração, que, não comprometendo os propósitos do trabalho, se reconheceu justificar-se completamente: que, no texto de abertura do questionário, os termos “funcionários” e “trabalhadores” fossem substituídos por “colaboradores”.

Do ponto de vista prático, portante, a implementação do questionário contou com o apoio pleno dos responsáveis do dstgroup, não obstante, inclusive, o facto de a sua aplicação ter sido solicitada apenas um ano depois da realização do estágio.

3.2. Questionário

Quivy & Campenhoudt definem questionário como um método que consiste em colocar questões a um conjunto de indivíduos representativo de uma população sobre situações sociais,

profissionais ou familiares ou relativas “às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.1990).

Existem diversas situações em que o questionário é o método de recolha adequado, desde o conhecimento do comportamento e de opiniões de uma população, até situações em que é necessário obter informações de um grande número de pessoas (Quivy & Campenhoudt, 1992). É um “instrumento mais económico de recolha de dados quando é avaliado o tempo para a sua aplicação e análise e o número de inquiridos envolvidos no processo” (Reis, 2010, p.95).

Porém, é importante frisar algumas desvantagens. De acordo com Reis, um questionário pode dar azo a dificuldades de interpretação, uma vez que pode ser complicado compreender as suas respostas do inquirido (Reis, 2010). A autora acrescenta que um questionário “não permite o esclarecimento de dúvidas nas questões colocadas” (Reis, 2010, p.95).

Quanto à aplicação de questionários por correio eletrónico, Gonçalves (citado em Vieira, Castro e Júnior, 2010, p.5), apresenta potenciais vantagens e desvantagens. Entre as vantagens encontram-se o alcance global, a flexibilidade de preenchimento do questionário, a economia de tempo, a facilidade na recolha de dados, o baixo custo, a simplicidade com que se pode chegar a grandes amostras e o preenchimento obrigatório de perguntas. Relativamente às desvantagens, lista o facto de que o questionário pode ser entendido como *spam*, a dificuldade em selecionar e controlar a qualidade da amostra, a impessoalidade e a baixa taxa de resposta.

Assim sendo, e mesmo tendo em conta as suas desvantagens, o questionário distribuído por correio eletrónico adequa-se à análise da comunicação interna no dstgroup e o seu impacto na motivação dos colaboradores.

3.3. Resultados do questionário

O questionário foi aplicado entre os dias 9 e 18 de janeiro de 2019. Cerca de 1200 colaboradores tiveram acesso ao questionário e, no final, foram recebidas 189 respostas.

Os colaboradores que responderam ao questionário tinham idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos de idade. O grupo de idade mais frequente neste questionário foi entre os 30 e os 39 anos, seguido do grupo entre os 20 e os 29 anos (Gráfico 1).

Cento e onze dos respondentes eram do sexo masculino (58,7%) e 78 do sexo feminino (41,3%) (Gráfico 2).

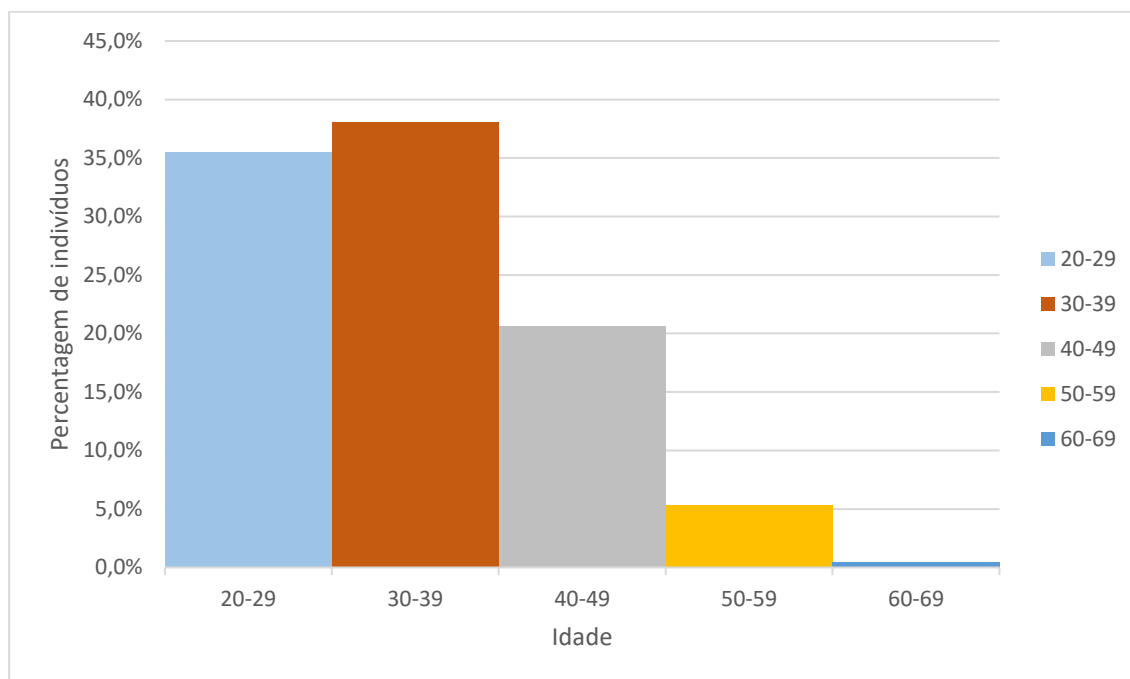


Gráfico 1: Idade dos respondentes

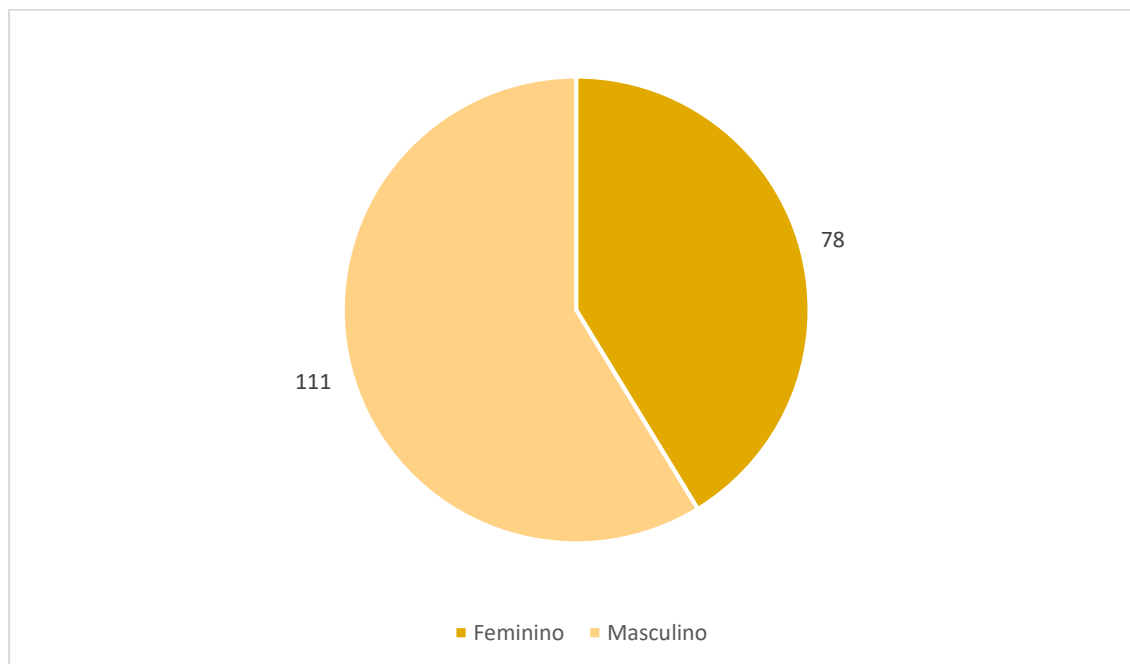


Gráfico 2: Sexo dos respondentes

Entre os inquiridos encontrou-se uma grande diversidade de funções (Gráfico 3), o que não é surpreendente tendo em conta a grande variedade de empresas integrantes no dstgroup. Colaboradores com funções semelhantes foram agregados na mesma categoria, enquanto que funções que só foram mencionadas uma vez foram agregadas em “outro”. Colaboradores com funções administrativas foram os que mais vezes responderam a este questionário, cerca de 16,6%. Depois dos colaboradores com funções administrativas, seguiram-se os técnicos (11,2%), os orçamentistas (9,7%) e os diretores de obra (9,7%).

Entre as funções incluídas na categoria “outros” encontram-se, entre outras, um técnico de comunicação, um jurista, um segurança e um motorista.

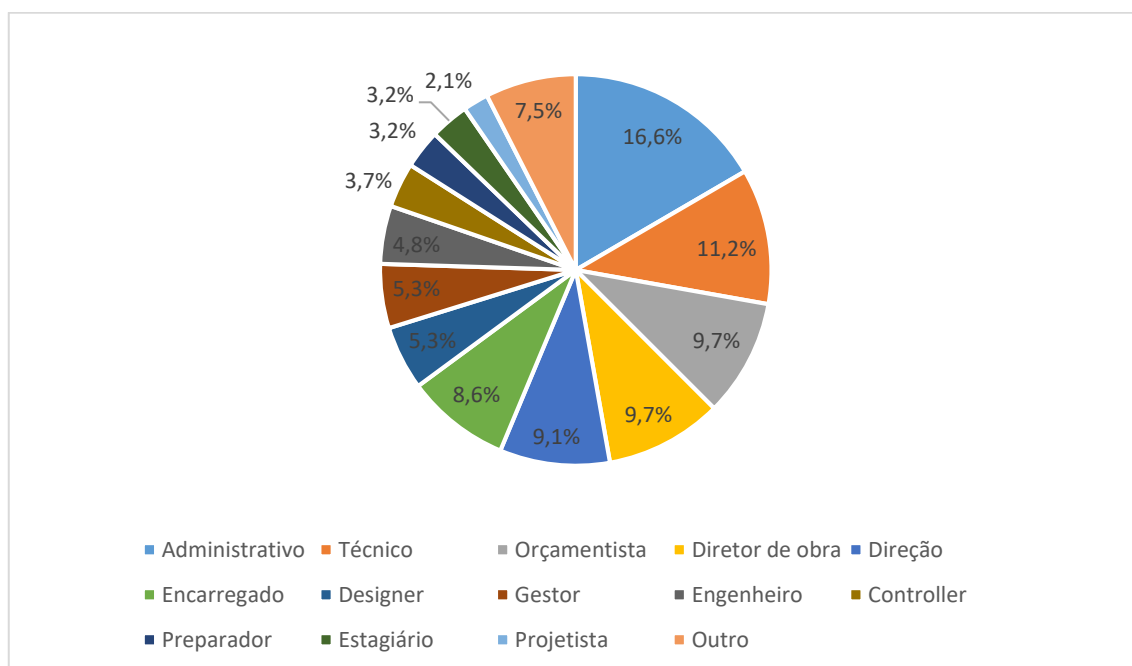


Gráfico 3: Função no dstgroup

Dos 189 inquiridos, o que colabora há menos tempo com o dstgroup encontrava-se na organização, no momento de aplicação do questionário, há apenas um mês, enquanto que o que colaborava com o dstgroup há mais tempo se encontrava na organização há 30 anos. Mais de metade dos inquiridos trabalha no dstgroup há 4 anos ou menos e, deste grupo, 19,7% colabora

com o dstgroup há menos de um ano (Gráfico 4). Entre os respondentes, não se encontra nenhum colaborador que tenha iniciado a sua atividade na empresa há 20-24 anos.

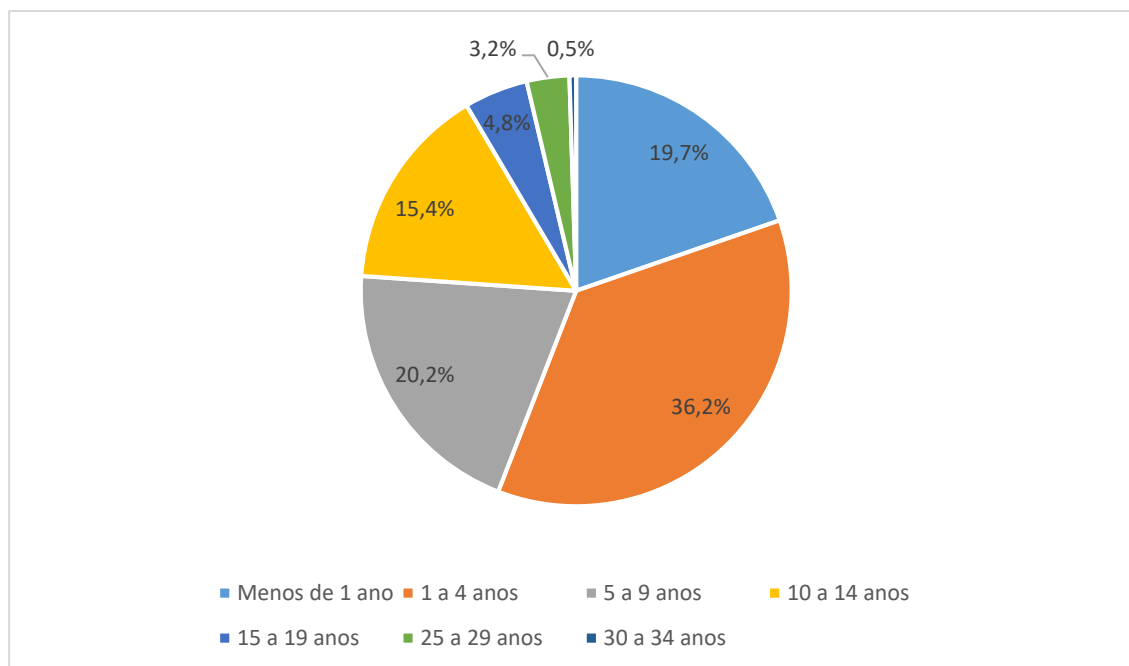


Gráfico 4: Anos de atividade no dstgroup

Na sequência das questões de caracterização da amostra, o questionário apresentava algumas perguntas específicas sobre comunicação interna e motivação. A primeira questão relacionada com estes temas foi a seguinte: “costuma prestar atenção à informação sobre as atividades organizadas pelo dstgroup para os colaboradores?”. A esta questão, 99,5% dos inquiridos respondeu “sim”.

A seguinte questão “costuma participar nas atividades (*workshops*, dias temáticos) que o dstgroup organiza para os colaboradores?” foi respondida usando uma escala de 1 a 6, em que 1 correspondia a “nunca” e 6 correspondia a “sempre” (Gráfico 5). A maioria dos inquiridos respondeu afirmativamente, sendo a opção mais vezes selecionada foi 4 (31,2%), seguida da opção 5 (22,8%).

Apesar de a maior parte das respostas ter sido afirmativa, 13 inquiridos admitiram que nunca participam nas atividades organizadas pelo dstgroup dirigidas aos colaboradores. Aliás, o número de inquiridos que admitiu nunca ter participado nestas atividades é maior do que o número de inquiridos que afirmou ter participado sempre, neste caso 10 colaboradores. Ou seja, 6,9%

afirma nunca participar nas atividades dirigidas aos colaboradores e 5,3% afirma participar sempre nestas mesmas atividades.

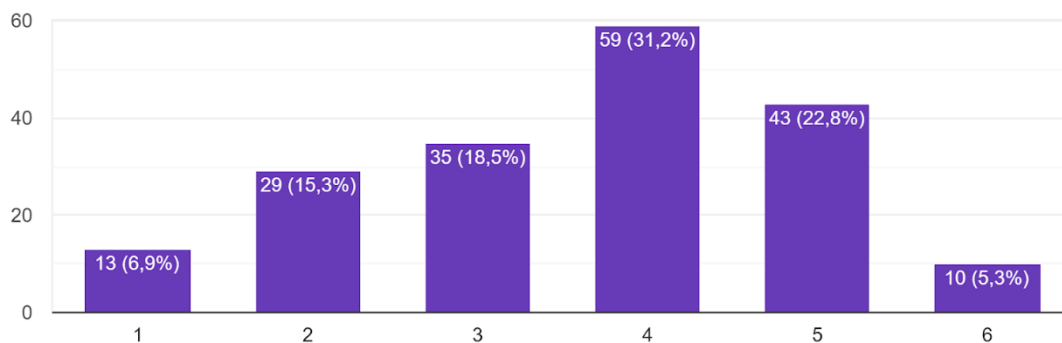


Gráfico 5: Costuma participar nas atividades (workshops, dias temáticos) que o dstgroup organiza para os colaboradores?

Para a questão “tem por hábito abrir e ler os *e-mails* enviados pelo departamento de comunicação” foi usada a mesma escala - 1 equivalente a “nunca” e 6 equivalente a “sempre”. As opções 1 e 2 não foram selecionadas e a opção 3 foi selecionada por apenas 2,1% dos colaboradores. Assim, 97,9% selecionou a opção 4, 5 ou 6, sendo que esta última opção obteve 65,1% das respostas (Gráfico 6).

Se considerarmos, nesta escala, os valores 1, 2 e 3 negativos, ou seja, infrequentemente, e os valores 4, 5 e 6 positivos, ou seja, frequentemente, os resultados indicam que a taxa de abertura e leitura de e-mails no dstgroup é bastante alta.

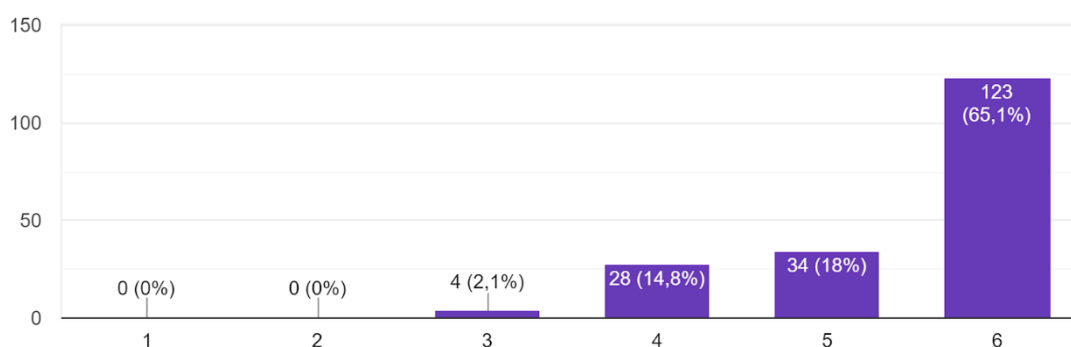


Gráfico 6: Tem por hábito abrir e ler os *e-mails* enviados pelo departamento de comunicação?

Usando ainda a mesma escala, foi colocada a seguinte questão: “participa em eventos organizados pelo dstgroup?”. A opção 4 foi a mais vezes selecionada (32,8%), seguida da opção 5 (29,1%) (Gráfico 7).

Como explicado anteriormente, se considerarmos os valores 4, 5 e 6 como positivos, os resultados indicam que grande parte dos inquiridos participa frequentemente nos eventos organizados pelo dstgroup. Se somarmos os valores das opções 4 e 5 com a opção 6, a quarta opção mais escolhida e equivalente a “sempre”, o resultado é 75,7%, dando ainda mais força à ideia de que grande parte dos inquiridos participa nos eventos a si dirigidos.

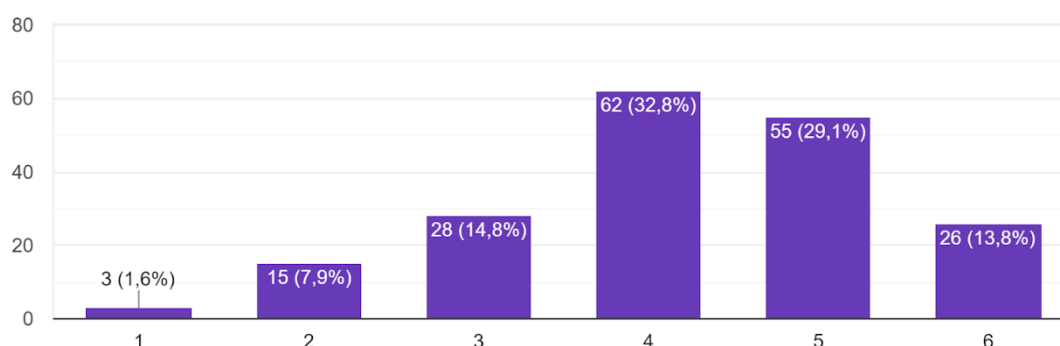


Gráfico 7: Participa em eventos organizados pelo dstgroup?

De seguida, foram colocadas oito questões que procuraram perceber se as ações de comunicação interna do dstgroup e as atividades organizadas para os colaboradores influenciam o desempenho profissional.

A escala usada nestas oito questões compreendia quatro categorias, entre o 1 e o 4, em que 1 correspondia a “não contribuem nada” e 4 correspondia a “contribuem decisivamente.”

A primeira questionava se “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para a integração no trabalho e na comunidade do grupo?”. Nenhum colaborador selecionou a opção 1, equivalente a “não contribuem nada”. A opção com mais respostas foi a 3, com 58,2%, seguida da 4, com 29,1%, e da 2, com 12,7% (Gráfico 8).

Assim sendo, se as opções 1 e 2 forem consideradas negativas em relação ao nível de contribuição e as opções 3 e 4 forem consideradas positivas em relação ao nível de contribuição,

podemos ver que 87,3% dos inquiridos pensa que as ações de comunicação interna do dstgroup contribuem para a sua integração no trabalho e na comunidade do grupo.

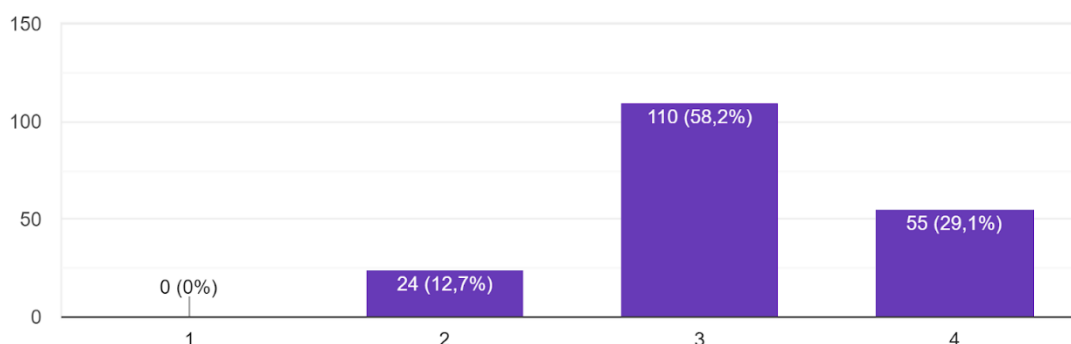


Gráfico 8: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para a integração no trabalho e na comunidade do grupo?

A opção 3 foi selecionada por 50,8% dos inquiridos na questão “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para melhorar a sua relação com outros colaboradores?”. A opção 4 foi selecionada por 29,1% dos inquiridos e 19,6% selecionou a opção 2. Apenas uma pessoa selecionou a opção 1 (0,5%) (Gráfico 9).

Como tal, apenas 20,1% dos respondentes selecionou as opções equivalentes a “não contribuem nada”, enquanto 79,9% selecionou umas das opções que indica que a comunicação interna contribui, para si, para melhorar a sua relação com outros colaboradores.

Este resultado vai ao encontro da questão anterior, mostrando que para um grande número de respondentes deste questionário a comunicação interna tem um impacto positivo na sua relação com colegas de trabalho.

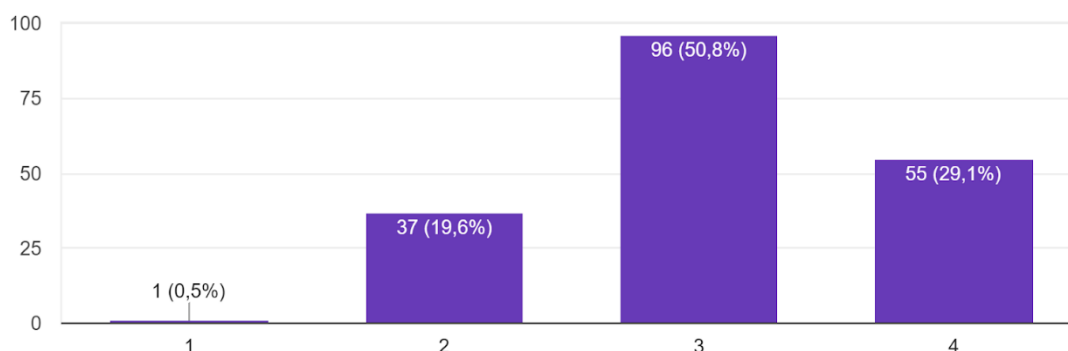


Gráfico 9: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para melhorar a sua relação com outros colaboradores?

A terceira questão - “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar um espírito de grupo entre os colaboradores?” - obteve resultados semelhantes aos da questão anterior. Assim, a opção 3 foi também a mais vezes escolhida pelos respondentes, com 51,9%. A opção 3 foi escolhida por 32,3% dos inquiridos e a opção 2 foi escolhida por 15,3% dos inquiridos. Como na questão anterior, a opção 1 também só foi escolhida uma vez (0,5%) (Gráfico 10). Os resultados obtidos nesta questão alinham-se com os resultados obtidos nas questões anteriores, demonstrando ainda mais que, para os respondentes deste questionário, a comunicação interna tem uma forte influência não só na sua integração na empresa, como na sua relação com os seus colegas e na criação de um espírito de grupo entre colaboradores.

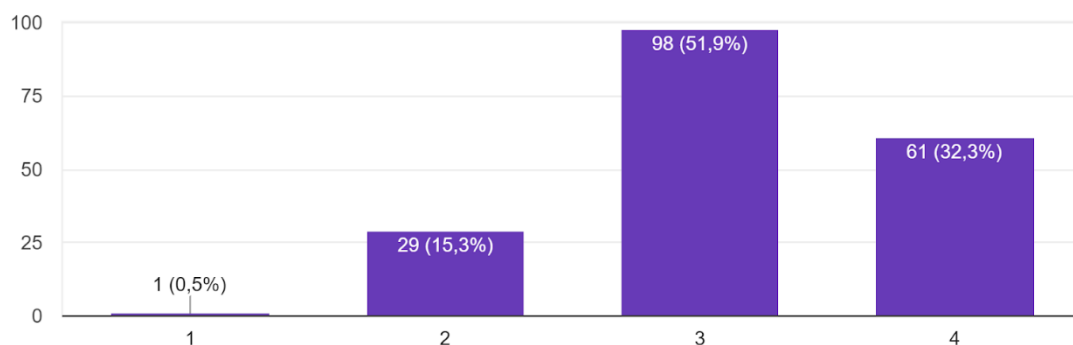


Gráfico 10: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrônico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar um espírito de grupo entre os colaboradores?

De seguida, foi colocada a questão “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrônico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para o sensibilizar para os objetivos da empresa?”. Nesta questão, mais de metade dos inquiridos selecionou a opção 3. A opção 4 foi selecionada por 34,9% dos inquiridos, a opção 2 foi selecionada por 12,7% e a opção 1 foi selecionada por 2,1% dos inquiridos (Gráfico 11).

Como tal, 161 dos 189 inquiridos pensa que a comunicação interna contribui positivamente para a sua sensibilização para os objetivos do dstgroup, sendo que apenas 28 dos inquiridos não entende que a comunicação contribua para esta mesma sensibilização, sendo que apenas um entende que não contribui nada.

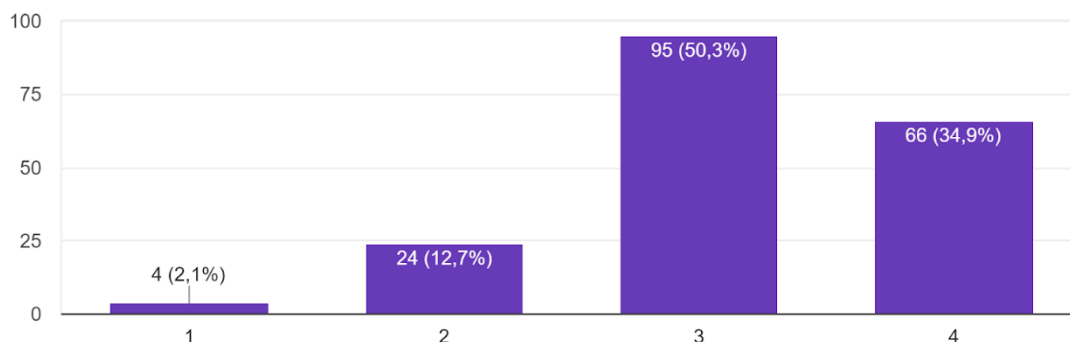


Gráfico 10: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para o sensibilizar para os objetivos da empresa?

Na quinta questão - “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar boa imagem da empresa junto dos colaboradores?” - a opção 1 (“não contribuem nada”) nunca foi selecionada. A opção 3 foi selecionada por 102 dos inquiridos e 71 inquiridos escolheram a opção 4. A opção 2 foi selecionada por 16 dos inquiridos (Gráfico 12).

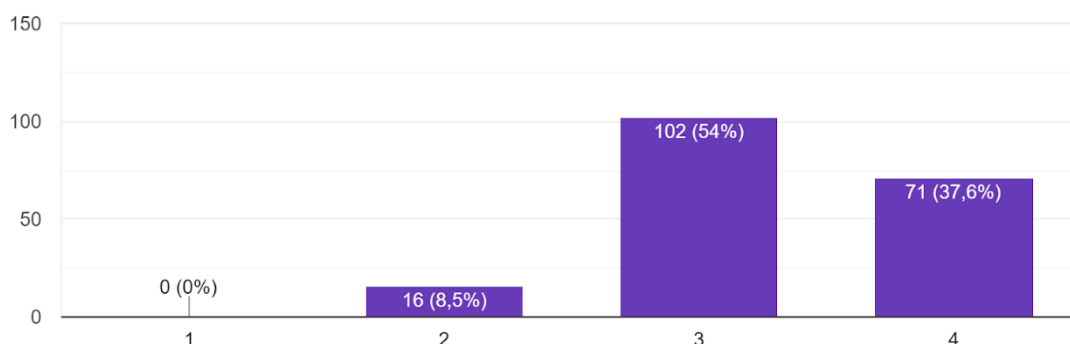


Gráfico 11: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar boa imagem da empresa junto dos colaboradores?

As respostas à sexta pergunta seguem um padrão ligeiramente diferente. Na questão “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar boa imagem da empresa

para fora, para o público em geral?”, 47,6% dos colaboradores inquiridos escolheram a opção 4. Ou seja, a opção equivalente a “contribuem decisivamente” foi a mais escolhida, o que ainda não havia acontecido. Nesta questão, a opção 1 continuou a ser a menos popular (1,1% das respostas), sendo que a opção 2 foi selecionada 11,6% das vezes e a opção 3 foi selecionada 39,7% das vezes (Gráfico 13).

Com os resultados a estas duas questões relacionadas com a imagem da empresa, podemos perceber que os respondentes deste questionário entendem que a comunicação interna transmite uma boa imagem da organização, tanto interna como externamente.

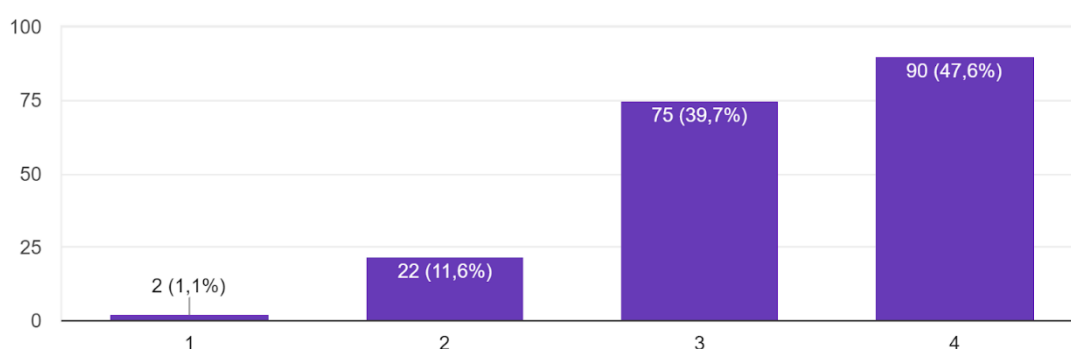


Gráfico 12: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para criar boa imagem da empresa para fora, para o público em geral?

As respostas à sétima questão - “as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para que se sinta motivado para as funções que desempenha na empresa?” - voltaram ao padrão inicial. Neste caso, 50,3% dos inquiridos selecionou a opção 3, 17,5% selecionou a opção 4, 25,4% selecionou a opção 2 e 6,9% selecionou a opção 1 (Gráfico 14).

Posto isto, 128 dos respondentes deste questionário vê as ações de comunicação interna realizadas pelo departamento de comunicação como algo que tem alguma influencia na sua motivação para desempenhar as suas tarefas no dstgroup.

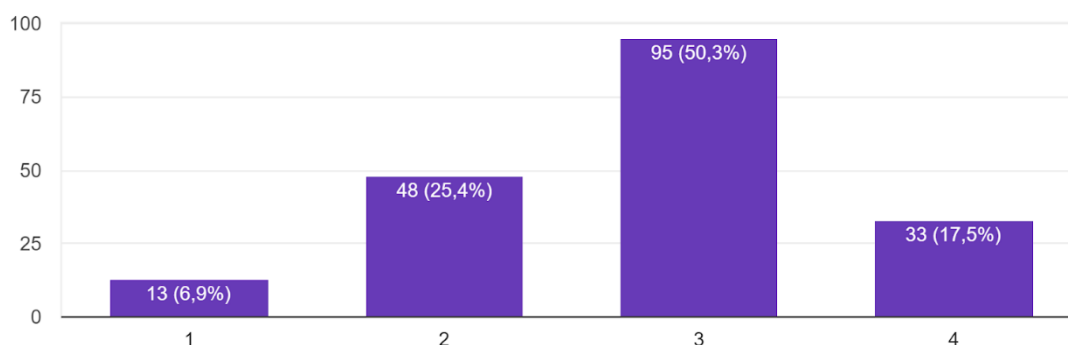


Gráfico 13: As ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para que se sinta motivado para as funções que desempenha na empresa?

Na oitava questão (“as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para que o seu trabalho seja mais agradável?”) o padrão de resposta continuou a repetir-se. Ou seja, a opção 1 voltou a ser a menos elegida, com 5,8% das respostas. A opção 3 foi a mais elegida, sendo escolhida por 91 inquiridos (48,1%), seguida da opção 4 (23,3%) e da opção 2 (22,8%) (Gráfico 15).

Mais uma vez, a maioria dos inquiridos, aqui 71,4%, entende que as ações de comunicação interna do dstgroup oferecem um contributo ao local de trabalho, neste caso tornando-o mais agradável.

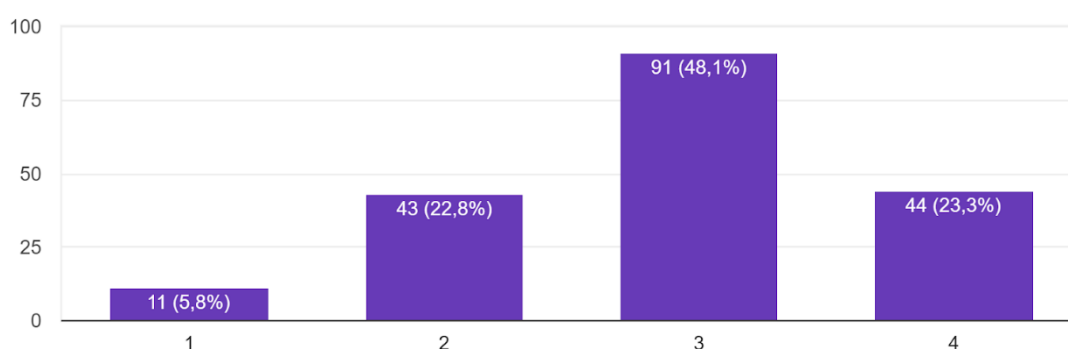


Gráfico 14: as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores contribuem para que o seu trabalho seja mais agradável?

A penúltima questão é a seguinte: “de um modo geral, parecem-lhe úteis as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores?”. Para esta questão, a escala de resposta compreendia-se entre o 1 (“nada úteis”) e o 3 (“muito úteis”). Neste caso, a opção 1 nunca foi selecionada pelos colaboradores do dstgroup que responderam ao questionário. A opção 3 - “muito úteis” - foi a que mais vezes foi selecionada, com 58,2%, enquanto que a opção 2 foi selecionada 41,8% das vezes (Gráfico 16).

Se entendermos a opção 2 como utilidade intermédia na escala entre “nada úteis” e “muito úteis”, vemos que ainda há uma grande percentagem de inquiridos que não atribui utilidade máxima ou mínima às ações de comunicação interna do dstgroup, neste caso 41,8%. Todavia, nenhum dos respondentes selecionou a primeira opção (“nada úteis”), sendo que 110 selecionaram a terceira opção (“muito úteis”). Os resultados desta questão alinham-se com as respostas a todas as questões anteriores, que mostram que os inquiridos atribuem algum valor à comunicação interna realizada pelo dstgroup.

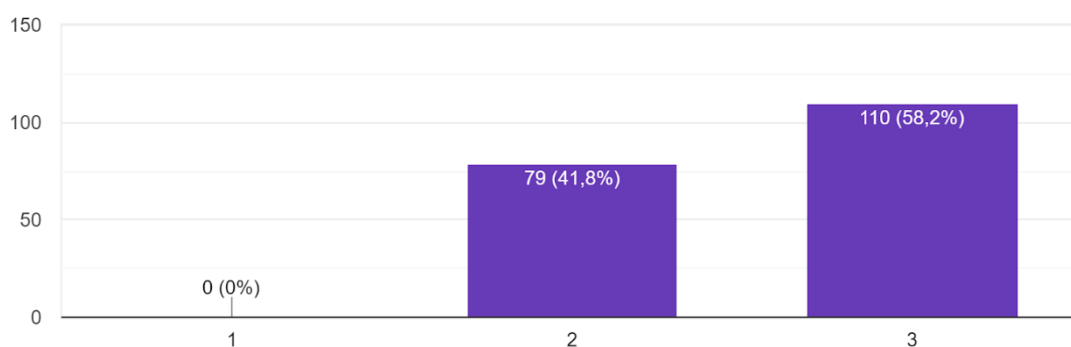


Gráfico 15: De um modo geral, parecem-lhe úteis as ações de comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.) e as atividades organizadas para os colaboradores?

A última questão - “se pretender, utilize este espaço para comentar que outras iniciativas do dstgroup poderiam aumentar a sua motivação para o trabalho” - era opcional e de resposta aberta. Esta questão obteve 19 respostas que serão exploradas mais à frente.

3.3. Análise dos resultados do questionário

Apesar de 99,5% dos inquiridos ter respondido que costuma prestar atenção às atividades organizadas pelo dstgroup para os colaboradores, é relevante ter em consideração que apenas os colaboradores que têm acesso a uma conta de correio eletrónico institucional é que tiveram acesso ao questionário. Ou seja, não sabemos se os colaboradores que não têm acesso a uma conta de correio eletrónico prestam ou não atenção às atividades a si dirigidas. Para além disso, é também importante frisar que apenas os colaboradores que abriram e leram a mensagem de correio eletrónico que continha o questionário é que puderam decidir responder ou não. Mesmo assim, não podemos afirmar que os colaboradores com acesso a conta de correio eletrónico que não responderam ao questionário não prestam atenção, podendo o correio eletrónico ser uma lacuna na sua atenção na comunicação do grupo.

Ainda assim, é interessante notar que apesar de 99,5% dos inquiridos afirmarem prestar atenção às atividades organizadas pelo dstgroup para os colaboradores, apenas 5,3% afirmam participar sempre nessas mesmas atividades. Para a questão “costuma participar nas atividades (*workshops*, dias temáticos) que o dstgroup organiza para os colaboradores?” foi usada uma escala de 1 (“nunca”) a 6 (“sempre”). As opções 4, 5 ou 6 foram escolhidas por 59,3% dos inquiridos, ou seja, 59,3% dos inquiridos costuma participar com alguma frequência nestas atividades. Note-se que 6,9% selecionou a opção 1 (“nunca”), sendo que a percentagem de inquiridos que selecionou a opção “nunca” é maior do que a percentagem de inquiridos que selecionou a opção “sempre”, ainda que a diferença seja pequena. Ou seja, apesar de haver uma ligeira maioria que afirma que participa com alguma frequência nas atividades a si dirigidas, a diferença entre uma participação assídua e uma participação nula é muito pequena. 13 inquiridos afirmaram nunca participar em atividades a si dirigidas, sendo que 10 inquiridos afirmaram participar sempre. Isto pode mostrar que ainda há muitos colaboradores que não participam em iniciativas cruciais e, como tal, podem não se sentir tão integrados na sua equipa, o que pode ter efeitos na sua motivação. Claro que existem outros fatores que influenciam a integração e a motivação e estes colaboradores podem preencher estas brechas de outro modo que não a participação em atividades.

Outro dado interessante a ter em conta é o facto de que na questão “tem por hábito abrir e ler os e-mails enviados pelo departamento de comunicação?”, que usou a mesma escala de 1

("nunca") a 6 ("sempre"), nenhum inquirido selecionou a opção 1 ou 2 e apenas 2,1% dos inquiridos selecionou a opção 3. Isto indica que a grande parte dos inquiridos considera que tem por hábito abrir e ler os e-mails enviados pelo departamento de comunicação, sendo que 65,1% dos inquiridos selecionou a opção 6, equivalente a "sempre". As opções 4, 5 ou 6, que podem ser consideradas as opções que mostram alguma frequência na abertura e leitura de mensagens de correio eletrónico, foram selecionadas por 97,9% dos inquiridos.

Este dado é interessante porque a maior parte dos anúncios de atividades e eventos é realizado por correio eletrónico. Assim, a grande maioria dos inquiridos afirma ler os e-mails, mas apenas 59,3% dos inquiridos participa com alguma regularidade nas atividades dirigidas aos colaboradores. Isto sugere que ler e-mails não é condição exclusiva de adesão às iniciativas. Pode demonstrar que as atividades realizadas pelo dstgroup não são suficientemente apelativas para os colaboradores. Pode também significar que os e-mails não são suficientemente convidativos. Para além disso, é importante referir outros impedimentos, como, por exemplo, o facto de estas atividades serem realizadas nos dias livres dos colaboradores ou fora do horário laboral.

As mensagens de correio eletrónico parecem ter mais efeito para os eventos organizados pelo dstgroup, visto que 75,7% dos inquiridos selecionou a opção 4, a opção 5 ou a opção 6. Quer isto dizer que 75,7% dos respondentes participa assiduamente em eventos realizados pelo dstgroup.

A razão pela qual os inquiridos têm maior receção aos e-mails, quando comparados com atividades, será provavelmente o facto de exigirem menos de si. Ou seja, o envolvimento atividades requer uma participação muito mais ativa do que a simples leitura de um e-mail. Para além disso, a quantidade de e-mails recebidos pode também impactar a menor adesão a atividades e eventos. O e-mail é cada vez mais utilizado, sendo importante ter em conta que os colaboradores não recebem apenas e-mails do departamento de comunicação. Assim sendo, ao receberem muita informação, podem acabar por não a reter, não aderindo tanto às atividades. Tal como explica Marchiori, o excesso de informação pode ter um resultado negativo, pois os colaboradores "não têm tempo para processar e entender muitas das mensagens cuja finalidade é passar informações valiosas. Como resultado, excesso de informação pode fazer com que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade" (Marchiori, 2010, p. 154).

Quando questionados sobre a contribuição da comunicação interna do dstgroup (mensagens de correio eletrónico, newsletters) e das atividades organizadas para os colaboradores para a sua integração no trabalho e na comunidade do grupo, os inquiridos parecem concordar com a sua importância. Para responder à questão, foi-lhes dada uma escala de 1 a 4, sendo a opção 1 referente a “não contribuem nada” e a opção 4 referente a “contribuem decisivamente”, considerando as opções 1 e 2 negativas e as 3 e 4 positivas. Nesta questão, 87,3% dos inquiridos selecionou a opção 3 ou a opção 4, sendo que nenhum inquirido selecionou a opção 1 e 12,7% selecionou a opção 2.

Com a mesma estrutura, as duas questões seguintes apresentaram resultados semelhantes: 79,9% dos inquiridos escolheu a opção 3 ou a opção 4 relativamente à contribuição da comunicação interna e das atividades para os colaboradores na sua relação com outros colaboradores; 84,2% dos inquiridos escolheu a opção 3 ou a opção 4 na relação entre a comunicação interna e as atividades para os colaboradores e a criação de um espírito de grupo entre os colaboradores.

Com estas três respostas, podemos ver que para os inquiridos a comunicação interna parece ser fundamental na originação e construção de um grupo entre colegas. Isto acontece, talvez, porque a comunicação origina diálogo e partilha de ideias, que terão grande influência nos colaboradores, no seu trabalho e nas suas relações. Tal como argumenta Marchiori, não há organização sem comunicação, visto que a comunicação entre diversos elementos “faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados” (Marchiori, 2010, p.147). Bilhim acrescenta que “não há relações de trabalho sem uma excelente comunicação interna” (Bilhim, 2009, p.216). Para além disso, a comunicação ajuda a evitar problemas e a resolver conflitos quando estes inevitavelmente surgem (Vigneron, 2001).

Como explica Almeida, a comunicação é fulcral, uma vez que permite a integração dos colaboradores e a partilha entre eles. Diz o autor que

comunicar ativamente sobre e pela organização é fundamental, de forma a permitir uma partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização. O simples ato de comunicar ativamente tem, ao mesmo tempo, um aspeto individual e coletivo, ou seja, é um ato individual com um âmbito de influência mais coletivo. (Almeida, 2013, p.95)

Relativamente à contribuição da comunicação interna e atividades dirigidas aos colaboradores na sensibilização para os objetivos da empresa, 85,2% dos inquiridos selecionou a opção 3 ou a opção 4. Isto significa que a comunicação interna feita pelo departamento de comunicação tem conseguido transmitir aos seus colaboradores o comportamento e as atitudes esperadas para que os objetivos da organização sejam realizados. De acordo com Dotto e Silva, “o comprometimento dos membros da organização relaciona-se à promoção e à integração dos setores tendo como foco um objetivo comum” (Dotto & Silva, 2007, p. 38). Acessibilidade à informação, ao conhecimento e aos objetivos da organização reforça as áreas de trabalho, tornando-as mais estimulantes (Monteiro, 2015). É importante, porém, ter em mente que apenas as pessoas que têm acesso a uma conta de correio eletrónico puderam responder ao questionário. Para além disso, pode-se assumir que os inquiridos que abriram, leram e responderam ao questionário têm por hábito prestar atenção à comunicação feita pelo dstgroup. Como tal, se prestam atenção à comunicação, terão absorvido os objetivos do grupo organizacional. Não sabemos se os colaboradores que não têm acesso a uma conta de correio eletrónico institucional ou que não prestam atenção ao correio eletrónico estão muito expostos a estes objetivos através de outros métodos de comunicação usados pelo dstgroup. Por exemplo, os trabalhadores de obra têm, no seu local de trabalho, cartazes feitos pelo departamento de comunicação. Esses cartazes não chegam diretamente aos colaboradores, ou seja, eles podem vê-los afixados no local de trabalho, mas podem ou não lê-los. Pela opção de distribuição do questionário por *e-mail*, não foi possível o acesso a esses colaboradores, pelo que não se sabe, com base nestes resultados, se a comunicação interna realizada pelo departamento de comunicação tem ou não influência na sua retenção dos objetivos do dstgroup.

Os inquiridos foram também questionados sobre o efeito da comunicação interna e das atividades dirigidas aos colaboradores na criação de uma boa imagem da empresa junto dos colaboradores e para fora, para o público em geral. Nenhum inquirido selecionou a opção 1 e apenas 8,5% dos inquiridos selecionaram a opção 2, relativamente à criação de uma boa imagem da empresa junto dos colaboradores. No caso da criação de uma boa imagem da empresa para fora, para o público em geral, apenas 12,7% selecionaram a opção 1 (1,1%) ou a opção 2 (11,6%). Como tal, podemos perceber que os colaboradores inquiridos valorizarão a comunicação interna

como algo que melhora a imagem da organização não só na perspectiva dos colaboradores, mas também do público em geral.

Indo ao encontro da criação de uma boa imagem da organização junto ao colaboradores, os inquiridos parecem também concordar que a comunicação interna torna o seu trabalho mais agradável, sendo que 71,4% escolheu a opção 3 ou a opção 4.

Quando questionados sobre a contribuição da comunicação interna e das atividades dirigidas aos colaboradores para a sua motivação nas suas funções, 67,8% dos inquiridos selecionaram a opção 3 ou a opção 4. 6,9% selecionou a opção 1 - “não contribuem nada”. Neste sentido, os inquiridos valorizam a comunicação interna como uma ferramenta que pode motivá-los, mas valorizam-na mais como uma ferramenta que pode melhorar a imagem da organização interna e externamente e que ajuda a fomentar relações agradáveis e produtivas entre colegas.

Os inquiridos foram questionados relativamente à utilidade da comunicação interna e das atividades organizadas para os colaboradores, sendo usada uma escala de 1 (“nada úteis”) a 3 (“muito úteis”). Nenhum dos inquiridos selecionou a primeira opção, enquanto 41,8% selecionou a segunda opção e 58,2% selecionou a terceira opção. Estas respostas vão ao encontro dos resultados anteriores, mostrando que os inquiridos consideram as informações e atividades úteis, o que explica também porque consideram que estas contribuem para integração no trabalho e na criação de uma comunidade, na reflexão de uma boa imagem da organização interna e externamente e na indução de motivação.

No fim do questionário, estava disponível um espaço em que os inquiridos podiam acrescentar iniciativas por parte do dstgroup que poderiam aumentar a sua motivação para o trabalho. Algumas sugestões foram descartadas, uma vez que não respondiam à questão colocada.

Entre as propostas está o investimento em formações, uma vez que estas, de acordo com um dos respondentes, “melhoram as capacidades dos colaboradores, o que leva a uma melhor eficácia nas tarefas e nas decisões a tomar, logo uma melhoria na eficácia e eficiência da empresa”.

Vários inquiridos sugeriram, por outro lado, a criação de um ginásio ou torneios (por exemplo, jogos de tabuleiro, ténis de mesa, setas). Um dos inquiridos explicou inclusive que estas atividades podiam realizar-se em horário pós-laboral, ocupando não mais do que uma hora por

semana, podendo “estimular o cérebro, puxar pela criatividade e o convívio entre colaboradores de diversas empresas”, acrescentando que “tudo que seja em dose moderada e controlada é bom para o bem comum”.

Os inquiridos propuseram, ainda, a criação de uma creche, trabalho a partir de casa, horários flexíveis, fisioterapia, mais iniciativas de *team building*, ações de melhoria de postura e a inclusão de colaboradores nas atividades e eventos (através, por exemplo, de entrevistas nas *newsletters*). Sublinham, finalmente, que as “atividades mais importantes do grupo deveriam ser feitas durante as horas laborais” e que “as iniciativas propostas e atividades organizadas dentro do dstgroup centram-se em Braga, o que impossibilita quem está descolado de participar mais ativamente nestas mesmas”.

Estas propostas, ainda que sugeridas por um número relativamente baixo de inquiridos, demonstram que os colaboradores estão interessados nas diversas iniciativas futuras que o dstgroup possa lançar.

A grande maioria das sugestões centra-se em atividades em grupo, como a criação de torneios ou formações. Um inquirido sugere mais iniciativas de *team building*, que já são por vezes realizadas no dstgroup, o que indica que os colaboradores sentem que as ações deste género não são suficientes. De facto, uma das ilações que podemos retirar do questionário é que os questionados acreditam que a comunicação interna contribui para a sua integração e relação com os seus colegas. Porém, não indica se estas atividades são realizadas com regularidade suficiente para satisfazer os colaboradores.

Conclusões

Comunicação interna, construção de comunidade e motivação

Após a análise conjunta das leituras exploratórias e dos dados do questionário, podemos ver a importância da construção de um grupo entre os colaboradores do dstgroup. No início deste relatório, a ligação entre a comunicação interna e a motivação parecia evidente. Todavia, ao longo das leituras exploratórias, tornou-se mais claro que a motivação vem, não só mas também, da criação de laços entre colegas e uma cultura organizacional forte e clara, sendo que estes conduzem a colaboradores motivados. A comunicação é instrumental no fomento de boas relações de trabalho, sendo que “grande parte dos problemas que surgem entre a gestão e os trabalhadores (...) tem a ver com deficientes formas de comunicação” (Bilhim, 2009, p. 215).

A motivação não é algo que se pode pedir ou exigir, até porque está dependente de diversos fatores, muitos dos quais estão fora das mãos da organização. Não é possível falar de uma simples regra geral quando se procura explicar o seu significado, uma vez que as regras devem ser abrangentes e a motivação é, geralmente, precisa e particular (Aguilar, 1999). O que a organização pode fazer é estimular e incentivar aqueles fatores que pensa poderão guiar os colaboradores a uma experiência agradável e um espírito motivado.

A comunicação interna pode ser um desses fatores que impelem a motivação. Como explica Almeida, “qualquer que seja a política de comunicação interna, não deve ter como objetivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença” (Almeida, 2013, p. 94). Vigneron afirma algo semelhante a Almeida, constatando que o primeiro objetivo da comunicação interna deverá ser “facilitar as relações e as colaborações dentro da organização” (Vigneron, 2001, p.98).

O dstgroup parece gerar uma boa integração dos seu colaboradores através da sua comunicação interna e das atividades dirigidas ao colaboradores. Os inquiridos parecem compreender e dar importância à comunicação interna para a sua integração. Ainda assim, a sua percepção da ligação entre a comunicação interna e a motivação não parece tão forte quanto a sua percepção da ligação entre a comunicação interna e a cultura organizacional.

Porventura seja importante referir que talvez os inquiridos não compreendam verdadeiramente o que é a comunicação interna. Esta é uma falha no questionário, que talvez devesse ter interrogado os inquiridos sobre o que entendem por comunicação interna. Por esta razão, no questionário, sempre que o termo “comunicação interna” era usado no enunciado de uma questão, ao seu lado estavam alguns exemplos (“mensagens de correio eletrónico, *newsletters*, etc.”). Porém, é possível que os inquiridos não associem atividades realizadas pelo departamento de comunicação à comunicação interna.

Para além disso, o questionário mostrou que a grande maioria dos inquiridos abria e lia as mensagens de correio eletrónico enviadas pelo departamento de comunicação e prestava atenção à informação sobre as atividades organizadas pelo dstgroup para os colaboradores. Contudo, nem todos os inquiridos participam nas atividades para os colaboradores. Isto pode indicar que as informações chegam ao colaboradores mas não os compelem a tomar o próximo passo e participar. Como já mencionado, isto pode estar relacionado, por exemplo, com o facto de que muitas atividades se realizam em horário pós-laboral ou de os e-mails não serem suficientemente apelativos. O facto de os inquiridos não associarem tão fortemente a comunicação interna e a motivação pode relacionar-se com o caso de não participarem com tanta regularidade nas atividades (por exemplo, dias temáticos, *day out*).

Como explicado anteriormente, a motivação não é algo estável e absolutamente controlável. Para a auxiliar, é necessário criar um ambiente confortável, em que os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados e integrados. A comunicação interna pode auxiliar nestes casos ao dizer claramente aos colaboradores quais são os objetivos da organização, ao dar *feedback* relativamente ao seu trabalho, ao mostrar que são valorizados e que a sua contribuição faz a diferença. “A motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras” (Gomes & Michel, 2007, p. 4). Bilhim concorda com esta ideia, dizendo que “o estabelecimento de saudáveis

relações de trabalho exige que os trabalhadores sejam e se sintam tratados de maneira justa e adequada, que se sintam cidadãos no interior da organização, que sintam fazer parte dos multi-interessados da organização” (Bilhim, 2009, p. 215).

Tal como entende Marchiori, “é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos” (Marchiori, 2010, p.148). A comunicação interna é um instrumento muito rico, não apenas algo que pode ser usado como uma ferramenta para controlar os colaboradores. “Nas organizações, a comunicação assume, ou poderá assumir, uma multiplicidade de papéis e funções” (Lopes, 2012, p.4).

A cultura organizacional é essencial para o bom funcionamento da organização, ajudando os colaboradores a comprometerem-se à empresa, o que os torna mais motivados e eficientes. A comunicação interna é fundamental, porque indica os objetivos da organização e cria e estimula a cultura organizacional, que guia os comportamentos, as atitudes e o ânimo dos colaboradores, tal como a satisfação, a sinergia, a cooperação e a motivação.

Bibliografia

- Aguilar, M. (1999). *Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil. Retirado de <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/306822>
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91-103.
- Amorim, D.; Ferreira, R. & Abreu, N. (outubro, 2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. Comunicação apresentada no V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende.
- Bernardo, M. (2015). Motivação no trabalho. Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade, MBA em Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Brasil.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P. B.; Guerra, P.B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, M. & Silva, B. (2006, novembro). A motivação para o trabalho com enfoque no aspeto financeiro. Comunicação apresentada no XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru.
- Curvello, J. (2002, setembro). Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. Comunicação apresentada no XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador.
- Dotto, D. & Silva, A. (2007). Marketing interno - um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul. *Revista do Desenvolvimento Regional*, 12(3), 36-57. Retirado de <http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/423>

- Goldhaber, G. M. (1990). What is organizational communication? In *Organizational communication* (pp.4-31). Dubuque, Iowa: W.C. Brown Publishers.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). *Motivação no trabalho*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, E.D. & Michel, M. (2007). A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, VII(13). Retirado de <http://faef.revista.inf.br/site/e/administracao-13-edicao-dezembro-de-2007.html#tab385>
- Grohmann, M. (novembro, 1999). Novas abordagens de motivação no trabalho: identificação do nível de conhecimento e utilização. Comunicação apresentada no XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro.
- Júnior, P. & Oliveira, J. (julho, 2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. Comunicação apresentada no V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói.
- Lopes, A. (2012). *O impacto da (cultura de) comunicação na eficiência organizacional: o caso da Loja da Empresa de Braga*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/28338>
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Marín, A.L. (1997). La comunicación interna: estabilidad y crecimiento. In *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (pp. 163-192). Espanha: Bosch.
- Monteiro, D. (2015). Comunicação interna 2.0: por uma cultura do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada. In G. Gonçalves & F. F. L. Filho (Eds.), *Novos media e novos públicos* (pp.125-145). Covilhã: Livros LabCom.
- Nakamura, C.; Fortunato, J.; Rosa, L.; Marçal, R.; Pereira, T. & Barbosa, D. (2006). Motivação no trabalho. *Maringá Management*, 2(1), 20-25. Retirado de <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/26>
- Neto, F. (2000). *Psicologia social - volume II*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Pasquetti, L.A. (1998). *Motivação nas organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Pizzinatto, A.; Pizzinatto, N.; Giuliani, A. & Pizzinatto, N. (2005). Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 79-105. Retirado de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/68>

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa – Gradiva.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194. Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>
- Scroferneker, C. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Revista FAMECOS*, 31, 47-53. Retirado de <http://www.redalyc.org/html/4955/495550187007/>
- Semren, A. (2017). *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Dissertação de Mestrado, MODUL University Vienna, Viena, Áustria. Retirado de <https://www.modul.ac.at/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9388&token=9192b4f8701bef9beac51a8c7d18fe03190f4284>
- Smidts, A.; Pruyn, A. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Tadin, A.; Rodrigues, J.; Dalsoquio, P.; Guabiraba, Z. & Miranda, I. (2006). O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringá Management*, 2(1), 40-47. Retirado de <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/36>
- Vasconcelos, A.F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(1), 37-50.
- Vieira, H.; Castro, A. & Júnior, V. (2010, setembro). *O uso de questionários via e-mail em pesquisas académicas sob a ótica dos respondentes*. Comunicação apresentada no XIII SemeAd Seminários em Administração, São Paulo.
- Vigneron, J. (2001). Comunicação interna: além da mídias. *Líbero*, 4(7-8), 96-101.
- Ximenes, A.M. (2018, 18 de setembro). Qual o papel da comunicação interna na estratégia empresarial?. *Marketeer*. Retirado de <https://marketeer.pt/2018/09/18/qual-o-papel-da-comunicacao-interna-na-estrategia-empresarial/>